Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 9270411
Centre d'intérêt: 53

Ross, Vincent, 1941-.

Comment les directeurs des services d'éducation des adultes des institutions mandatées évaluent le nouveau mode organisationnel de la formation en industrie dans le cadre du P.F.I.M.C. / Vincent Ross ; [pour l'] Equipe études et projets, Service recherche-développement, Direction générale de l'éducation des adultes, Ministère de l'éducation.
-- [Québec] : La Direction, 1980.
81, 6 p. : 28 cm.

Code: 38-6066.

Cote Dewey: 374.0132'09714/R826c Cote LC: LC/1081

Descripteur(s): *Formation professionnelle *Industrie *Formation dans l'entreprise *Formation en cours d'emploi *Stage *Evaluation de l'enseignement *Questionnaire *Education des adultes

Identificateur(s) de nom: *PFIMC (Programme)

Identificateur(s) de sujet: *Formation en industrie

L'étude a été réalisée dans le cadre d'une évaluation, par la DGEA, du nouveau modèle organisationnel de la formation en industrie mis en oeuvre à l'intérieur du PFIMC. Elle consiste en une enquête auprès des directeurs des services d'éducation des adultes.

Les données proviennent d'un questionnaire (reproduit en annexe) soumis en mars 1980 aux directeurs des services d'éducation des adultes. Sur un total possible de 42 réponses, 24 ont été reçues, soit 57%.

Les points suivants sont présentés: 1. Un bilan évaluatif des améliorations apportées au nouveau modèle organisationnel de la formation en industrie, depuis sa mise en vigueur en janvier 1978; 2. Une évaluation des critères décisionnels reliés aux attributions de mandats institutionnels; 3. Une appréciation des avantages qu'il y a pour un établissement à s'impliquer dans la formation en industrie; 4. Une description des politiques locales de reconnaissance des acquis; 5. Un examen de l'impact sur la formation en industrie de la décision de la DGEA de rendre transférable les budgets en formation professionnelle des adultes; 6. Un tableau des problèmes actuels.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: jr

ED00 0270411

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

494

COMMENT LES DIRECTEURS DES SERVICES D'EDUCATION DES ADULTES DES INSTITUTIONS MANDATEES EVALUENT LE NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL DE LA FORMATION EN INDUSTRIE DANS LE CADRE DU P.F.I.M.C.

Vincent Ross
Service
Recherche-Développement
Equipe études et projets

Juin 1980

38-6066

E D U Q 8270411

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

COMMENT LES DIRECTEURS DES SERVICES D'EDUCATION DES ADULTES DES INSTITUTIONS MANDATEES EVALUENT LE NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL DE LA FORMATION EN INDUSTRIE DANS LE CADRE DU P.F.I.M.C.

Vincent Ross
Service
Recherche-Développement
Equipe études et projets

38-6066

DEPOT LEGAL
BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU QUEBEC
DEUXIEME TRIMESTRE - 1980

TABLE DES MATIÈRES

Pages

1 - Introduction: Comment les directeurs des SEA mandatés pour la formation en industrie jugent le nouveau mode organisationnel du soutien pédagogique dans le PFIMC en 1980 1

2 - Les huit problèmes majeurs diagnostiqués par les institutions en 1977: un jugement global sur les changements constatés entre janvier 1978 et mars 1980 4

2.1. - Une mesure générale de la direction et de l'intensité des jugements d'amélioration portés par les directeurs des S.E.A. mandatés..... 4

2.2. - Les commentaires et explications motivant les jugements portés 6

2.2.1- Motifs des jugements de changement"nul"ou d'amélioration "légère": les huit dimensions perçues comme encore problématiques en 1980..... 7

2.2.2- Motifs des jugements d'amélioration "notable"ou "très considérable": les huit dimensions perçues comme moins problématiques qu'en 1977..... 13

2.3. - Un bilan inégal qui invite à un examen plus approfondi et précise des cibles et des marges d'amélioration.... 25

3 - Le nouveau mode organisationnel en 1980: Les critères décisionnels et les buts du système sous-régional, et les avantages pour une institution d'exercer des activités de formation en industrie..... 33

3.1 - Evaluation générale des critères d'attribution et de modification des mandats sous-régionaux de formation en industrie 33

3.2 - Les buts de concentration du volume des projets et d'accroissement de la productivité des services: évaluation générale aux plans quantitatif et qualitatif quant aux résultats constatés 36

3.3 - Les avantages spécifiques retirés par un S.E.A. pour le secteur de la formation professionnelle, du fait d'être engagé dans des activités de formation en industrie.... 41

3.4 - Le recours aux ressources des institutions non mandatées 47

4 - La politique actuelle pratiquée par les S.E.A. mandatés, en matière de reconnaissance des acquis de formation des stagiaires 49

Pages

5 - Les possibilités de développement de la formation en industrie, suite à la décision de la DGEA d'instaurer la transférabilité des budgets en formation professionnelle des adultes 57

6 - Eléments pour une problématique d'amélioration de la formation en industrie en 980/81: les problèmes qui subsistent et les solutions envisagées 63

7 - Conclusion 79

ANNEXE. - La lettre de présentation et le questionnaire 82

1 - INTRODUCTION: COMMENT LES DIRECTEURS DES S.E.A. MANDATÉS POUR LA FORMATION EN INDUSTRIE JUGENT LE NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL DANS LE P.F.I.M.C. EN 1980.

Ce rapport d'évaluation générale du nouveau mode organisationnel de la formation en industrie, fondé sur les jugements, commentaires et explications des directeurs des S.E.A. concernés au cours de mars 1980 (1), survient à un moment qu'on peut caractériser de période de transition.

C'est en effet une période où l'on essaie d'une part, de consolider les dispositifs organisationnels divers qui structurent les interventions de soutien pédagogique en F.I., à l'intérieur d'un cadre d'entente intergouvernemental et interministériel particulièrement contraignant, celui du P.F.I.M.C. Et, d'autre part, pendant qu'on cherche par divers moyens d'améliorer techniquement la qualité des instruments et des services professionnels des C.P.F.I. (et de spécialistes à l'occasion) dans un cadre organisationnel ainsi amélioré, diverses dispositions nouvelles, introduites soit par des décisions ou actions de la D.G.E.A., soit par des initiatives de la base, tendent à faire émerger des conditions préalables et des formes nouvelles d'organisation et d'intervention professionnelle qui constituent des éléments émergents d'un futur P.F.I.M.Q.,dans un cadre plus intégré de formation professionnelle des adultes.

Cette situation de transition est donc une occasion où il importe que la D.G.E.A. soit particulièrement attentive au bilan dressé, sur ces questions, par les principaux responsables du réseau des institutions mandatées.

Le plan de ce rapport suit essentiellement la séquence des principaux groupes de thèmes dans le questionnaire lui-même. La seule

---

(1) En réponse à un questionnaire qu'on trouvera en annexe à la fin du rapport.

question qui ne sera pas traitée ici sera la feuille supplémentaire qui avait pour but d'établir un inventaire des actions et outils de développement en F.I. Cette feuille supplémentaire ne sera pas analysée ici comme telle. Un inventaire en partie semblable (mais plus particulièrement centré sur les outils et modes d'intervention professionnels) a été rempli aussi par les C.P.F.I., et il est possible que les complémentarités entre ces deux inventaires nous amènent à les fondre (sans bien sûr en confondre les sources respectives!) en un seul document de type répertoire, permettant une mise en commun de ces renseignements dans le réseau des institutions mandatées aussi bien qu'à la D.G.E.A.

Le chapitre 2 présente, en termes quantitatifs d'abord, suivis des commentaires et explications motivant les jugements portés, un bilan évaluatif général des améliorations constatées depuis la mise en vigueur et le développement subséquent du nouveau modèle organisationnel de la F.I. en janvier 1978.

Les chapitres 3 et 4 portent sur l'évaluation de quelques aspects plus particuliers du nouveau modèle organisationnel: les critères décisionnels reliés aux modifications ou attributions de mandats institutionnels; les avantages retirés par une institution au plan de la formation professionnelle, du fait d'être impliquée dans des activités de formation en industrie; et les politiques appliquées localement en matière de reconnaissance des acquis. Ce dernier point est d'ailleurs une description plutôt qu'une évaluation.

Les deux derniers chapitres nous recentrent sur le présent et sur les tâches d'avenir qu'on y envisage: le chapitre 5 explore les possibilités de développement en F.I., que l'on perçoit suite à la décision de la D.G.E.A. de rendre transférables les budgets alloués à l'enveloppe budgétaire de la formation professionnelle;

et le chapitre 6 dresse un tableau de l'ensemble des problèmes actuels (problèmes qui subsistent et problèmes nouveaux) constatés par les directeurs de S.E.A., en même temps que les solutions qu'ils appliquent ou qu'ils proposent au ministère de l'Education (et parfois à ses partenaires gouvernementaux) d'appliquer.

2 - LES HUIT PROBLEMES MAJEURS DIAGNOSTIQUES PAR LES INSTITUTIONS EN 1977: UN JUGEMENT GLOBAL SUR LES CHANGEMENTS CONSTATES ENTRE JANVIER 1978 ET MARS 1980.

Ce chapitre se divise en deux sections. La première présente, sous une forme quantitative très grossière, une mesure de la direction et de l'intensité des jugements d'amélioration portés par les répondants sur la situation constatée en mars 1980 par comparaison avec la situation dénoncée en 1977. Ce qui lui donne un sens, c'est l'ensemble des explications et commentaires qui accompagnent ces "cotes" de jugement et les motivent. La seconde section présentera ces motifs de jugement, en traitant séparément les jugements de changement "nul ou faiblement positif", et ensuite les jugements d'amélioration "notable" ou "très considérable".

2.1 - Une mesure générale de la direction et de l'intensité des jugements d'amélioration portés par les directeurs des S.E.A. mandatés.

La formulation de chacune des huit questions traitées ici était semblable: "En 1977, (tel problème existait); comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, sous ce rapport?" De même, les réponses possibles avaient une forme identique, marquant trois degrés de changement positif ("amélioration") ou négatif ("détérioration") autour d'un point milieu nul ("aucun changement notable"). En attribuant aux réponses des valeurs numériques croissantes, de signe positif ou négatif, de part et d'autre d'un point central nul (0), on peut traduire par cette convention les réponses à chacune des huit questions en des scores variant dans chaque cas de - 3 à + 3. Le score total, addition des scores de chacune des huit questions, peut donc varier entre - 24 et + 24, du désastre le plus complet à l'amélioration la plus idyllique.

Les scores moyens obtenus après compilation de l'ensemble des réponses (reçues au 22 avril)sont présentés dans le tableau suivant.Le taux de réponses est de 57% (24 sur 42).(1)

Les problèmes majeurs constatés en 1977 comparés avec la situation en mars 1980.	Score brut / N.rép.	Score moyen
1- La planification en F.I. était jugée pratiquement impossible (mode de financement à la pièce, plafond indéterminé, etc.)	48/23	2,09/3,00
2- Le financement (ressources budgétaires) était jugé insuffisant;(comparaison tenant compte de la transférabilité budgétaire en F.P. annoncée pour 1980/81)	42/23	1,83/3,00
3- La formation en industrie était jugée une préoccupation marginale pour un S.E.A.	46/23	2,00/3,00
4- La coordination était jugée insuffisante et les communications administratives, complexes, entre les organismes concernés (CEIC, MTM, MEQ, Institutions).	34/23	1,48/3,00
5- Les D.E.A. notaient un manque de structure interne dans un S.E.A. pour la formation en industrie (improvisation; imprécision de la fonction d'assistance pédagogique; difficultés de formation et de ressourcement des professionnels, etc.).	50/23	2,17/3,00
6- La perception que les employeurs avaient du rôle du MEQ et des institutions était jugée "plus ou moins positive"(ou"négative")	41/21	1,95/3,00
7- Les D.E.A. notaient une quasi absence d'outils d'évaluation valides et de reconnaissance des acquis des stagiaires.	41/23	1,78/3,00
8- Les D.E.A. notaient beaucoup de retards dans le cheminement des projets et donc aussi dans les opérations de soutien pédagogique.	37/23	1,61/3,00
Score moyen total pondéré (sur 24):	339/182 (1,86)	14,91/24 (0.62)

Tableau 1.- Scores moyens pondérés traduisant les jugements d'amélioration du nouveau mode organisationnel en 1980, par rapport à huit problèmes majeurs identifiés en 1977.

(1) Trois autres questionnaires (64% de retour) ont été reçus au moment où la rédaction du rapport était terminée; je regrette de devoir ne pas les intégrer après coup, afin de ne pas retarder la parution du rapport au début de mai 1980.

Sans entrer dans un détail d'analyse oiseux, on peut relever ici trois observations essentielles qui méritent d'être retenues:

a) Les améliorations les plus fortes (problèmes1, 3 et 5) concernent divers aspects de la structure et du fonctionnement internes des S.E.A.: i.e. là où on a le plus de chances d'exercer un contrôle.

b) Les améliorations les plus faibles (surtout les problèmes 4 et 8)concernent au premier chef des difficultés subies et dépendant de partenaires et de cadres de juridiction peu sensibles à un controle ou à une initiative de la part des S.E.A.. La moitié de l'ensemble des jugements de changement "nul" sont concentrés sur ces deux problèmes, qui semblent être les plus persistants.

c) Aucun jugement n'a été porté dans le sens d'une détérioration de la situation depuis 1977.

Les deux premières observations complémentaires peuvent suffire à justifier la division que nous ferons dans la section suivante, entre les motifs des jugements de changement "nul" et les motifs des jugements d'amélioration "notable" ou "très considérable".

2.2. - Les commentaires et explications motivant les jugements portés

Les commentaires et explications motivant les jugements portés sur les changements constatés dans les huit problèmes principaux relevés par les D.E.A. en 1977 constituent le contenu le plus important de ce chapitre, car ce sont ces motifs qui permettent d'interpréter et de comprendre la portée pratique des scores présentés plus haut. Or, il semble important de traiter séparément les motifs correspondant aux divers jugements sur le degré de changement positif constaté,selon que l'amélioration est perçue comme nulle ou légère (0; +1), d'une part, ou au contraire notable ou très considérable (+2; +3). On pourra ainsi mieux distinguer les facteurs qui ont semblé générer du changement

positif là où il en fut constaté, et les facteurs qui ont bloqué ou freiné un changement et qui expliquent la persistance de certains problèmes d'une façon plus ou moins localisée ou répandue dans le réseau.

2.2.1. - Motifs des jugements de changement"nul"ou d'amélioration "légère": les huit dimensions perçues comme encore problématiques en 1980.

Problème 1: La planification pratiquement impossible en F.I.

a) Aucun changement notable

- Une seule réponse ici, laconique: "Je reçois un document de la D.G.E.A.".

b) Amélioration légère

- " Personnel permanent (sur base annuelle); mais nombre de projets inconnu".
- " La planification demeure encore passablement aléatoire, car le volume s'accroît légèrement à chaque année et le plafond théorique de 75-80 projets/CPFI est défoncé de façon significative au moins depuis les deux dernières années. Par ailleurs, l'inverse peut aussi se produire et le volume chuter rapidement. Alors...!".
- " Par contre, nour retrouvons encore fréquemment divers programmes qui, souvent, même s'ils sont pleinement justifiés, perturbent la F.I., selon les interprétations et la compréhension qu'on y apporte".
- " Nous n'avons aucun contrôle sur le nombre et la sorte de projets. C'est très difficile de prévoir et de planifier à l'intérieur de la F.I., mais il existe une légère amélioration comparativement à 1977".

Problème 2: Le financement insuffisant

a) Aucun changement notable

- " En 1979/80, notre S.E.A. a fait un déficit en formation en industrie et en formation professionnelle. Quel transfert puis-je faire? Une demie des projets pour attestation des acquis: trop limité. Frais de transport: insuffisant. Soutien administratif: insuffisant".

b) Amélioration légère

- " Grâce à la transférabilité, il est possible d'ajouter des sommes, mais il faudrait quand même qu'il y ait révision des montants alloués pour le poste de secrétariat et de frais de déplacement".
- " Le financement de la partie "frais de déplacement" est beaucoup trop faible! ".
- " Concernant le salaire du C.P.F.I., c'est bien, car le remboursement est complet. Nous constatons que les sommes allouées pour les frais de déplacements, les frais d'administration et les frais de récupération des acquis sont insuffisants présentement. Un nouveau mode de financement devrait être pensé".
- " Compte tenu des budgets déjà conservateurs de la F.P., ce principe de transférabilité me laisse perplexe".

Problème 3: La F.I. comme préoccupation marginale pour un S.E.A.

a) Aucun changement notable

- " En mars 1980, la F.I. est encore une préoccupation marginale, avec un budget à part et non transférabilité. (La F.I.) n'est pas convertie en heures-services".
- " Pour nous, ce n'est pas la préoccupation qui est marginale, c'est plutôt le PFIMC par rapport au S.E.A. Comme en 1977, le PFIMC, dans sa forme actuelle, peut pratiquement fonctionner indépendamment du S.E.A.".

- "Les services rendus dans ce secteur n'influencent toujours pas le volume d'opérations des C.S.R."

b) Amélioration légère

- "Cette "marginalité" pouvait dès 1977 être atténuée par le porteur du dossier. Un CPFI a l'avantage de posséder une meilleure expertise et, par la suite, de transmettre une meilleure information dans le S.E.A. et, de ce fait, réaliser une sensibilisation des autres personnels à la F.I.".
- "Dans sa façon actuelle, la F.I. demeure encore une préoccupation marginale, quoique l'on essaie de démarginaliser la F.I.".

Problème 4: La coordination insuffisante et les communications administratives complexes entre les organismes concernés

a) Aucun changement notable

- "On semble trop souvent nous donner des dossiers selon l'humeur du moment".
- "La coordination entre les organismes demeure toujours un manquement majeur au bon fonctionnement du PFIMC. Les projets nous arrivent toujours lorsqu'ils sont commencés depuis un bon bout de temps (1 à 14 mois après le début).

b) Amélioration légère

- "Si le S.E.A. pouvait avoir accès à l'industrie au tout début du projet, en même temps que le M.T.M., ce serait une bonne amélioration".
- "La décentralisation vers les C.M.Q. fait que les institutions communiquent directement avec le C.M.Q.".
- "Relativement au M.T.M. surtout".
- "Toujours pas de changement avec le C.E.C., le M.T.M. et les institutions".

- "Il y a encore beaucoup à améliorer, surtout dans la conception que les partenaires se font de la participation de l'Education à la F.I. Aussi longtemps que le CPFI sera considéré comme une ressource d'appoint, la coordination et les communications souffriront de malaises".
- "Je pense que c'est pour cette raison (problème 4), entre autres, que la F.I. est marginale (problème 3). On n'a pas assez de contrôle".
- "Abolition de certaines formules (IN-1 ; le rapport final). Ajout des IN-5 et rédaction d'attestations".

Problème 5: Manque de structure interne dans un S.E.A. pour la F.I.

a) Aucun changement notable

(Aucune mention).

b) Amélioration légère

- "Le rôle du CPFI est plus précis, dans l'assistance pédagogique, laquelle est elle-même mieux définie. Cependant, les difficultés de ressourcement des professionnels demeurent encore un problème, quoique moins crucial qu'au début".
- "L'amélioration est due principalement au dynamisme des ressources locales. La quasi absence de cadre provincial a cependant pour conséquence que les pratiques diffèrent considérablement d'un S.E.A. à l'autre. Tous ne conçoivent pas la F.I. de la même façon et chacun croit qu'il a la "bonne façon"."
- "Amélioration quant à la précision de l'assistance pédagogique. Pour le ressourcement, c'est laissé à l'initiative des C.P.F.I.. Les possibilités d'un perfectionnement fonctionnel sont peu nombreuses".

Problème 6: La perception négative, chez les employeurs, du rôle du M.E.Q. et des institutions.

a) Impossibilité de répondre

- " Cette perception peut être positive ou négative selon que l'employeur voit dans la F.I. des avantages à moyen ou à long terme (avoir des employés qualifiés) ou des avantages à court terme (possibilités de subventions avant tout)."
- " Difficile de répondre à la place de l'employeur et à partir de ses perceptions".

b) Aucun changement notable

(Aucune mention).

c) Amélioration légère

- "Il semble que l'employeur est très peu informé de la présence du M.E.Q. dans les projets et encore moins de son rôle dans ceux-ci".
- " Lorsque nous avons à retourner dans une industrie pour un deuxième plan (de formation), nous pouvons dire que l'amélioration est très considérable. Par contre, pour un nouvel employeur, la réaction est encore plus ou moins positive".
- " La perception des employeurs est de plus en plus positive. Les employeurs acceptent davantage le C.P.F.I. et le voient comme une personne ressource au lieu de le voir comme un inspecteur dans son milieu".
- " Si le ministère de l'Education du Québec se retire parce qu'il y a absence de formation (dans un projet), le programme continuera (quand même)".
- " Trop d'employeurs ne visent que la subvention et ne collaborent qu'à cause d'elle".

Problème 7: Une quasi absence d'outils d'évaluation valides et de reconnaissance des acquis des stagiaires.

a) Aucun changement notable

- " Les outils d'évaluation sont élaborés selon la nature de l'évaluation à faire. Pour nous, il ne peut en exister d'autres puisque nous évaluons à partir des tâches à accomplir et non à partir des connaissances".
- " Tout est encore à faire. Nous produisons les outils à la pièce, selon les besoins".

b) Amélioration légère

- " Nous sommes encore en phase exploratoire dans ce domaine".
- " Les modèles (de formulations d'attestations) qui nous ont été fournis sont utiles. Il faut cependant quand même des outils d'évaluation proprement dits. La récupération des acquis quant aux projets que nous avons réalisés n'a pu être considérée parce que le contenu de la formation ne s'y prêtait pas".
- " L'embauche des rédacteurs ainsi que la banque d'outils d'évaluation ont contribué à ce changement. Par contre, il y a beaucoup de travail à faire encore".
- " Il semble que c'est sur le point d'aboutir. Nous avons localement mis beaucoup d'efforts afin de développer des outils convenables et satisfaisants".
- " Il faudrait favoriser les échanges d'outils d'évaluation entre les S.E.A. via le M.E.Q.".

Problème 8: Nombre élevé de retards dans le cheminement des projets et donc aussi dans les opérations de soutien pédagogique.

a) Aucun changement notable

- " Les délais entre le début du projet et le moment où on l'apprend sont très considérables, même trop".

- "Toujours des retards au début et dans le processus des attestations".

b) Amélioration légère

- "Il existe encore beaucoup de retards".
- "Là aussi, il y a lieu de corriger des situations inacceptables car encore trop souvent il persiste des retards qui diminuent la qualité des services offerts".
- "Il reste encore des délais importants entre le début d'un projet et notre implication. Le manque de personnel au C.M.Q. semble en être la cause".
- "Il y a place à de l'amélioration, car nous sommes avisés dans certains cas de départs de projets sans avoir pris connaissance du contenu du programme. Les attestations définitives (lues et corrigées) par des rédacteurs ont un retard d'entre six et huit mois".
- "Attente de six mois pour le retour de nos évaluations de capacités".

2.2.2 - Motifs des jugements d'amélioration "notable" ou "très considérable": les huit dimensions perçues comme moins problématiques qu'en 1977

Problème 1: La planification jugée pratiquement impossible en F.I.

a) Amélioration notable

- "La reconnaissance de la F.I. dans un S.E.A. est acquise. Le C.P.F.I. a un rôle déterminant dans ce dossier".
- "C'est plus facile, compte tenu du fait que les C.P.F.I. sont à temps plein, que nous recevons des montants fixes pour l'administration du P.F.I.M.C. et à l'intérieur duquel (1) il y a transférabilité;enfin, il y a place à améliorer le fait qu'on apprend "sur le tard" la reconduction de l'approche sous-régionale".

(1) Budget de formation professionnelle.

- " Permet une continuité et facilite un meilleur suivi auprès des clients et des employeurs".
- " Nous connaissons le nombre total des projets de trois années, d'où extrapolation possible. Notre nom est fait auprès de plusieurs entreprises. Nous possédons des personnes-ressources sensibilisées".
- " Souhaitons que ces améliorations continuent ".
- " On sait qu'une institution mandatée va avoir 80 projets ou plus et qu'elle dispose de 125$ par évaluation. La planification est plus facile compte tenu d'une enveloppe annoncée".

b) Amélioration très considérable

- " Un quota nous a été consenti au début de l'année. La répartition annuelle des projets nous arrive d'une façon mieux équilibrée. La charge de travail des C.P.F.I. est mieux répartie au cours de l'année".
- " Présentement, nos interventions peuvent être plus soutenues et de meilleure qualité.Avec des pigistes, malgré leur compétence et leur bonne volonté, l'unité d'action était pratiquement impossible et il était utopique de songer au développement de la F.I. en impliquant ces personnes".
- " Nous avons délégué à la C.S.R. "X" l'assistance pédagogique des projets en F.I. sur notre territoire".
- " La situation actuelle permet de répondre efficacement aux demandes à l'intérieur des temps alloués tout en assurant une continuité dans les dossiers de la formation industrielle et en permettant un développement de ce secteur de formation".
- " Le financement des personnels est assuré".

- " Avant 1977, une assistance à la pièce était fournie sur une trentaine de projets annuellement. Les services étaient dispensés soit par un professionnel du service ou une personne recrutée pour les besoins. Cependant, rien de bien structuré. Depuis janvier 1978 au-delà de 200 projets sont suivis par le C.P.F.I. et de plus en plus notre présence est requise en milieu industriel."

Problème 2: Le financement insuffisant

a) Amélioration notable

- " A mon avis, il faudrait songer à améliorer deux situations:

  a) allouer des ressources financières pour l'équivalent de 0,5 secrétaire par C.P.F.I.;

  b) rectifier les sommes allouées pour les frais de déplacements (nous subissons en 1979/80, une diminution financière sans en connaître la raison)."

- " Plus grande stabilité des services en F.I. Autonomie des S.E.A. dans ce dossier; nous sommes donc plus conscients de nos responsabilités".

- " C'est plus facile d'administrer le budget, compte tenu de la transférabilité; cependant, les frais de déplacement ne sont pas assez élevés pour la grandeur du territoire que nous avons; le support administratif est sérieusement insuffisant pour payer le salaire d'une secrétaire qui travaille à plein temps uniquement pour les deux conseillers pédagogiques que nous avons, dû à l'ampleur du travail de secrétariat".

- " L'aspect secrétariat pourrait être amélioré compte tenu de la multiplicité des programmes et rapports à produire".

- " Malheureusement, à cause de l'arrivée sporadique des dossiers, il faudrait envisager du budget pour une secrétaire à temps plein".

- " L'item "Secrétariat" devrait devenir un poste à plein temps. Présentement, un certain montant d'argent est prévu pour l'engagement d'une personne. Nettement insuffisant."
- " Nous connaissons les coûts avec assez de précision. Nous avons constaté les besoins les plus grands en travail clérical et en dépenses de voyages".
- " La transférabilité donne plus de latitude dans l'affectation des ressources. Elle ne donne pas plus de ressources. En ce sens, il y a eu amélioration de la situation, mais il reste des besoins à combler que la transférabilité ne suffit pas à combler. Il faut reconnaître que le financement du poste C.P.F.I. au coût réel est une amélioration notable".

b) Amélioration très considérable

- " Si l'on en juge par les budgets actuels, on peut dire qu'ils sont réalistes et qu'ils permettent à notre C.P.F.I. d'organiser des services valables pour la formation en industrie".

Problème 3: La F.I. comme préoccupation marginale pour un S.E.A.

a) Amélioration notable

- " (La F.I. est) intégrée à nos offres de services. Le C.P.F.I. fait partie de la Table des conseillers pédagogiques de notre S.E.A."
- " Le volume des activités nous permet de disposer d'une équipe stable. Ils sont intégrés aux autres professionnels dans une même unité de gestion. De ce fait, la marginalité est inexistante, si ce n'est le type de travail à exécuter".
- " Le S.E.A. reconnaît la F.I. au même titre que les autres activités".
- " Jadis: à la pièce et avec des personnes différentes; aujourd'hui: avec un membre intégré au service, qui connaît bien la F.P. en institution et qui est sensible à l'assistance pédagogique et à l'évolution du stagiaire".

- " La présence d'un C.P.F.I. et la relation étroite ainsi créée entre le S.E.A. et le monde du travail sortent forcément la F.I. de la marginalité. Elle est en voie de constituer une alternative à la formation en institution, ce qui n'était pas évident en 1977".
- " Le P.F.I.M.C. tend à s'intégrer davantage à l'ensemble des activités des S.E.A. (v.g. stages industriels du P.F.I.M.C.)".
- " Présentement, la Formation en industrie est pour notre service une préoccupation au même niveau que tous les autres secteurs".
- " Le lien S.E.A.-industrie revêt de plus en plus d'importance chez nous. D'autre part, nous souhaitons que la F.I. soit placée sur le même pied que toutes les autres formations et qu'en conséquence elle compte dans le volume d'opérations . Dès ce moment, nous croyons qu'elle sera pour tous les intervenants comme une formation à part entière."

b) <u>Amélioration très considérable</u>

- " La formation industrielle est définitivement un dossier majeur à l'intérieur de notre service".
- " Nous avons un C.P.F.I. à plein temps en F.I. ce qui nous permet d'entrevoir le développement de nouvelles avenues".
- " Le fait que nous puissions avoir un porteur de dossier à plein temps, amène des interventions plus considérées lors des réunions et la F.I. devient un service plus important à l'intérieur du S.E.A.".
- " Je devrais dire:"aucun changement notable"en ce qui nous concerne, car elle a toujours été une préoccupation importante. Mais dans l'ensemble, c'est vrai, il y a eu changement majeur (si l'on se base sur la participation au colloque de février)".
- " Pour nous, elle s'intègre dans notre vue globale des services à rendre à la population".

- " En 1980, la formation industrielle est devenue toute autre que ce qu'elle était en 1977. Avec l'embauche du C.P.F.I. celui-ci, depuis le temps, a pu s'impliquer dans l'élaboration de programmes et assister les entreprises dans leurs besoins de formation".
- " Ayant déjà traité au-dessus de 100 dossiers, plus les actions amorçées qui peuvent être considérées comme du développement hors-PFIMC quant au financement, pour l'année scolaire en cours, la formation en industrie est loin d'être jugée une préoccupation marginale".

Problème 4: La coordination insuffisante et les communications administratives complexes entre les organismes concernés

a) Amélioration notable

- " La communication directe avec le M.T.M. a accéléré les communications et rend plus efficaces nos actions au niveau des services à rendre".
- " Net progrès.Nous sommes cependant plus dépendants de la bonne volonté des individus que des organismes eux-mêmes".
- " Situation acceptable considérant que, quelles que soient les ententes, il faut composer avec les éléments humains qui les administrent".
- " Une entente au niveau de la région 01 a été signée par les répondants du M.T.M. et du M.E.Q.,qui réglemente les rôles de chacun des intervenants".
- " Il y a eu beaucoup de chemin de fait, et il en reste beaucoup à faire. Des expériences intéressantes sont en marche présentement".
- " Même s'il y a eu une amélioration notable sur ce sujet, il reste beaucoup à faire en ce qui concerne les communications C.E.I.C.-M.E.Q.".

- " Pour ce qui est de notre S.E.A., il semble que les communications se sont améliorées car il n'existe pas de problèmes".

B) Amélioration très considérable

- " Nous sommes très satisfaits des nouveaux mécanismes de communication avec nos partenaires".
- " Au dire du C.P.F.I.,les relations avec les autres organismes impliqués sont à leur meilleur. A certaines occasions, le C.P.F.I. a même visité des projets accompagné des agents de main-d'oeuvre du Canada et/ou du Québec".
- " La communication directe C.S.R./M.I.M. simplifie la communication et réduit considérablement les délais à un point tel que l'on devrait repenser en profondeur le rôle des RRMEQ/FI".

Problème 5: Manque de structure interne dans un S.E.A. pour la F.I.

a) Amélioration notable

- " Cette situation était due principalement à la nouveauté du programme . Le modèle s'est développé et amélioré".
- " La banque des programmes existants aide beaucoup le professionnel au plan des ressources. Comme il possède aussi suffisamment d'outil d'évaluation, cela fait qu'il y a moins d'improvisation et d'imprécision. Le comité régional est un lieu de ressourcement pour les professionnels en F.I.".
- " DD au fait de la permanence, le P.N.E. se sent beaucoup plus motivé à élaborer des stratégies".
- " Le C.P.F.I. doit présenter ses objectifs pour l'année et l'échéancier de ses actions. Il participe aux activités pédagogiques de tout le service. Ses sessions (3) de ressourcement ont été planifiées au niveau de la région avec le répondant régional".

- " Le rôle est devenu maintenant beaucoup plus défini et clair. Nous pouvons aussi assurer un développement de la F.I. de façon plus large, i.e. amener la F.I. à englober tous les autres types de formation qui n'entrent pas actuellement dans le P.F.I.M.C.".
- " Si on en juge par les documents écrits par le C.P.F.I. depuis deux ans, les contacts établis auprès de l'industrie, l'assistance pédagogique dans les programmes de formation, le nombre toujours grandissant de projets, on peut dire qu'il existe une amélioration de la situation dans le dossier de la formation industrielle".
- " Il demeure une zone difficile, soit le perfectionnement des C.P.F.I.".
- " La fonction d'assistance pédagogique s'est précisée davantage. Elle est diminuée cependant à cause d'une surcharge de dossiers à traiter. Situation qui devrait être corrigée dans un proche avenir".
- " Le manque de structure interne s'est amélioré mais au niveau du ressourcement des professionnels, il y a une lacune car notre C.P.F.I. n'a suivi aucune session de perfectionnement depuis son engagement. Il serait urgent que la D.G.E.A. organise des sessions de perfectionnement provinciales selon les besoins exprimés des C.P.F.I.".
- " Possibilité de ressourcement des C.P.F.I. entre eux et au niveau du M.E.Q. Nouveaux outils de travail. Répertoire de formulations d'attestations".

b) <u>Amélioration très considérable</u>

- " Notre région s'est prise en main. Bonne collaboration et concertation au niveau régional".
- " L'équipe de C.P.F.I. a délimité ses responsabilités. Des rencontres inter-C.S.R. ont été instaurées périodiquement. Les modalités de ressourcement des professionnels sont encore à préciser".

- " Dans la région 06 Sud, il y a un sous-comité à la F.I. Le sous-comité s'est penché entre autres sur les points mentionnés plus haut (problèmes 1 à 4), ce qui a permis d'améliorer la situation".
- " Il y aurait lieu toutefois de dépasser l'assistance pédagogique offerte au stagiaire pour lui offrir des services plus complets en vue de faciliter son processus d'apprentissage ainsi que son intégration au milieu de travail".
- " Nous sommes conscients qu'avant le mois de mars 1978, les services d'assistance pédagogique à l'entreprise étaient presque inexistants. Avec un C.P.F.I. à temps plein nous avons franchi un pas dans la formation en industrie."

Problème 6: La perception négative, chez les employeurs, du rôle du M.E.Q. et des institutions

a) Amélioration notable

- " (Notre rôle) assure un suivi et un encadrement jugés nécessaires. Plus de confiance dans leur projet".
- " Nous travaillons à valoriser notre rôle auprès des employeurs de notre réseau. Déjà quelques employeurs ont fait appel à notre C.P.F.I. pour des demandes de services".
- " Longtemps on a promis une attestation de capacités (1976 à 1978); maintenant, malgré les retards, il y a des émissions d'attestations provinciales et locales. De cette façon, nous avons redoré notre blason. Présence du C.P.F.I. à plein temps".
- " L'accroissement du nombre de projets a intensifié notre présence auprès des entreprises et nous a permis de nous "vendre" davantage et mieux".
- " Les employeurs réalisent de plus en plus l'importance du rôle du C.P.F.I. et souvent l'on insiste pour que ce dernier participe dès le début aux rencontres initiales".

- "Avec la nouvelle approche, le personnel à temps plein dans le dossier, les employeurs perçoivent le service de façon beaucoup plus positive. Certaines industries vont jusqu'à demander au C.P.F.I. un choix d'instructeur et la rédaction de l'ébauche d'un programme avant de faire une demande officielle au C.E.I.C. La raison: un programme beaucoup plus présentable".
- " La perception plus ou moins positive face aux intervenants est proportionnelle aux services offerts (sur projets sérieux) par les institutions".
- " Les C.P.F.I. ont amélioré le mode d'approche auprès des employeurs. Ils réussissent à mieux s'intégrer dans les entreprises et sont par conséquent de meilleurs vendeurs de la pédagogie dans la mesure où les employeurs sont sérieux dans leurs projets".

b) Amélioration très considérable

- " La raison principale est le travail très professionnel qu'ont accompli nos C.P.F.I. auprès des employeurs".
- " Les employeurs savent davantage le pourquoi de nos interventions".
- " Le C.P.F.I. du S.E.A. est reconnu à juste titre. Les employeurs sérieux reconnaissent les services que nous pouvons leur rendre et ne peuvent plus se passer de nous".
- " Approches plus systématiques et plus efficaces auprès des employeurs (élimination du document Programmation). Amélioration dans le choix des employeurs par les C.M.C."

Problème 7: Une quasi-absence d'outils d'évaluation valides et de reconnaissance des acquis des stagiaires.

a) Amélioration notable

- " Budget insuffisant".
- " Les outils préparés localement, régionalement ou provincialement sont un précieux atout pour le C.P.F.I.".

- " Maintenant, il existe davantage de possibilités d'évaluation objective. La reconnaissance des acquis est attendue du stagiaire et bien vue de l'employeur. L'évaluation permet aussi à l'employeur de se sensibiliser à des critères de rendement pour l'évaluation de nouveaux employés".
- " Absence d'outils d'évaluation en 1977; maintenant, nous possédons une banque d'outils d'évaluation très valable".
- " Les outils d'évaluation et la reconnaissance des acquis se sont surtout améliorés grâce à nos rencontres avec les autres responsables de formation en industrie dans notre région économique".
- " Le C.P.F.I. a élaboré des outils d'évaluation; il a sensibilisé des personnes-ressources dans plusieurs champs d'activités pour donner une évaluation finale selon la compétence de chacune. Echanges d'outils avec régionales voisines".
- " Il ne faudrait pas tomber à l'opposé de 1977, par une surabondance d'outils d'évaluation, qui ne ferait du C.P.F.I. qu'un simple évaluateur".

b) Amélioration très considérable

- " Il y aurait lieu de tendre vers une certaine forme d'uniformisation et de diffusion (échange) des instruments présentement utilisés ainsi que des normes appliquées".
- " En 1977, aucune reconnaissance des acquis auprès des stagiaires. Du 1er juillet 1979 au 1er février 1980, un pourcentage de 48% entre les attestations de capacité émises et les projets reçus a été réalisé, et de 65,2% pour la période du 1er juillet 1978 au 30 juin 1979".
- " Depuis le temps, le C.P.F.I. s'est appliqué à rédiger des outils d'évaluation et élaborer des situations d'évaluation grandement appréciées et par l'employeur et par les instructeurs".
- " On a développé chez nous les outils nécessaires pour l'évaluation".
- " Il existe une grande amélioration pour notre service. Notre C.P.F.I. produit et échange des outils d'évaluation avec d'autres C.P.F.I.".

Problème 8: Nombre élevé de retards dans le cheminement des projets et donc aussi dans les opérations de soutien pédagogique.

a) Amélioration notable

- " La communication directe M.T.M. et C.S.R. a réduit de beaucoup les retards dans le cheminement. La situation peut être considérée comme acceptable dans un tel système".
- " Le rapport final est enfin aboli. Nous nous interrogeons encore quant à l'utilité de tout ce travail. Faut-il que nous soyons les champions "noircisseurs" de formulaires et de rapports?".
- " Nette amélioration de ce côté suite à la décentralisation au niveau des opérations effectuées localement".
- " Maintenant nous sommes capables de répondre (aux demandes) plus rapidement qu'en 1977. Cela est dû à ce que nous avons beaucoup de programmes et de cahiers de GIPEX, de même que les cahiers de S.P.C. (Service des plans de carrières — M.T.M.), et qu'ainsi nous pouvons répondre plus rapidement".
- " Les informations sur l'acceptation du projet, l'entrée en fonction du stagiaire ainsi que la date effective du début du projet tardent à nous être communiquées".
- " Il est bien entendu qu'à cause des entrées non continues — i.e. beaucoup de projets en peu de temps et quelquefois un certain temps sans avoir de projets — cela fait que nous ne pouvons pas, dans ces périodes intensives, donner tout le soutien souhaité".
- "Le cheminement se fait normalement; cependant, quelques dossiers sont évalués avec un certain retard dû à un volume toujours progressant de dossiers de formation".
- "Les retards dans le cheminement existent encore et réduisent par le fait même les opérations de soutien pédagogique; mais la situation s'est nettement améliorée. Cependant, il y a une détérioration très considérable en ce qui concerne les retards du retour de l'attestation de capacité".

b) Amélioration très considérable

- " Restructuration du cheminement des dossiers: les projets passent directement de l'agent de main-d'oeuvre du Québec au C.P.F.I.".
- " Grâce à un nouveau mode de cheminement des projets, la situation s'est grandement améliorée. L'A.M.O. expédie directement au C.P.F.I. les requêtes de service".
- " Dans la région 06-Sud, nous recevons tous les projets avant qu'ils débutent".
- " Il n'existe pratiquement plus de retard dans le cheminement des projets".

2.3. - Un bilan inégal qui invite à un examen plus approfondi et qui précise des cibles et des marges d'amélioration.

Quand on extrait de ces deux séries de jugements (d'amélioration faible ou nulle/ d'amélioration notable ou très considérable) les termes clés et les propositions principales qui les relient (source-moyen-résultat; ou condition-résultat),et qu'on les aligne en deux colonnes selon les mêmes huit problèmes, on commence à pressentir et à distinguer deux ordres de phénomènes à la fois distincts et superposés, dont l'un toutefois tend à prédominer à gaucne (amélioration nulle ou faible) et l'autre tend à prédominer à droite (amélioration notable ou très considérable).

Un phénomène remarquable par exemple, est que certains problèmes persistants sont dénoncés dans les mêmes termes et pratiquement aussi souvent par les D.E.A. constatant une amélioration moyenne ou forte que par ceux constatant une amélioration nulle ou faible; mais les premiers invoquent d'autres facteurs en plus, et différents de ceux invoqués par le second groupe, et qui rendent raison de la différence entre les jugements portés de part et d'autre. Cela met "la puce à l'oreille", comme on dit, et fait surgir une hypothèse: tout se passe comme si une situation peut avoir été nettement améliorée (pour des raisons précises qu'on peut citer) malgré la persistance d'un problème qui tend pourtant spécifiquement à bloquer

ou à freiner une telle amélioration (pour des raisons qu'on peut aussi nommer de façon précise). Et inversement, tout se passe comme si une situation peut être demeurée problématique (et même, parfois, avoir régressé) malgré des aspects qui ont marqué une nette amélioration, pour des raisons qu'on peut invoquer en des termes aussi précis et concrets de part et d'autre.

Mais on peut aller plus loin dans l'analyse plutôt que de s'arrêter à cette interprétation de premier niveau, somme toute un peu banale.

Jusqu'ici, on a abordé le diagnostic sur un plan analytique "point par point", en traitant séparément une liste de huit problèmes distincts, alignés en deux colonnes selon le degré d'amélioration sur chaque ligne. Mais les "commentaires et explications" des répondants contenaient très souvent des termes mettant en relation le problème nommé avec des facteurs reliés à d'autres problèmes. Et de plus, plusieurs phrases reliaient entre eux des facteurs d'une façon complémentaire: un D.E.A. relie A→B; un autre, D→C; un autre, D→B et B→E. En les reliant, cela donne: $\begin{matrix} D \\ A \end{matrix} \rightarrow B \rightarrow \begin{matrix} E \\ C \end{matrix}$. Enfin, rappelons les deux premiers commentaires du tableau des scores d'amélioration: a) les améliorations les plus fortes "concernent divers aspects de la structure et du fonctionnement internes des S.E.A., là où on a le plus de chances d'exercer un contrôle" et une autonomie d'initiative; b) les améliorations les plus faibles "concernent au premier chef des difficultés subies et dépendant de partenaires et de cadres de juridiction peu sensibles à un contrôle ou à une initiative de la part des S.E.A.".

Ces considérations, prises ensemble, invitent à quitter l'analyse pour tenter de construire une synthèse. Les deux derniers points suggèrent l'hypothèse suivante: que les variables "lourdes" qui bloquent ou freinent l'amélioration de la situation sont les facteurs sur lesquels les S.E.A.(et parfois le M.E.Q)ont un contrôle

faible ou nul; et à l'inverse, que les variables "lourdes" qui génèrent un développement positif d'amélioration de la situation sont les facteurs qui stimulent ou mobilisent la capacité d'initiative et l'autonomie de contrôle des S.E.A. (ou du réseau "Education" incluant le M.E.Q.). Cela invite, non plus à une liste d'explications motivant des jugements parallèles, mais à l'assemblage d'une construction complexe, dont le "jeu de construction" est constitué de l'ensemble des explications partielles des répondants, et dont le résultat sera un réseau de facteurs interreliés (ou modèle) permettant d'expliquer un ensemble de résultats problématiques d'une part, et un ensemble de résultats jugés comme des améliorations, d'autre part.

Dans la réalité pratique, les "facteurs" ne jouent pas isolément: tout cela s'affronte et se combine ensemble et en même temps, pour produire des résultats nets qui portent la marque (au moment où on les juge) des facteurs négatifs aussi bien que des facteurs positifs . Ou mieux: des résultats qui portent la marque d'une dynamique de dépendance, de blocage et de freinage des intentions visées (intégration, quantité et qualité des services), aussi bien que la marque d'une dynamique d'intégration, de concertation et d'autodéveloppement positif de la quantité et de la qualité des services.
Donc il faut reconstituer l'image-synthèse d'une situation où deux dynamiques, à la fois opposées (en termes de résultats désirés par les S.E.A.) et reliées, se combinent pour produire des résultats nets dont nous avons vu plus haut l'évaluation moyenne pondérée exprimant les jugements des directeurs qui ont répondu au questionnaire.

Il est sans doute possible d'en tracer un diagramme-synthèse unique, où l'on verrait les deux dynamiques à la fois s'opposant et tendant à annuler réciproquement leurs résultats respectifs. Cela pourrait peut-être "faire avancer la science", qui sait! Mais cela ne nous avancerait peut-être pas beaucoup en matière de voir plus clair dans notre situation et de repérer les points forts sur lesquels

on peut tabler et jouer pour attaquer les problèmes (les persistants et les nouveaux) d'aujourd'hui et avancer vers une situation où la dynamique positive déjà à l'oeuvre exercera une maîtrise plus grande encore sur les résultats recherchés.

C'est pourquoi nous présenterons séparément les images-synthèses des deux dynamiques (en réalité interconnectées) à l'oeuvre dans la situation des dernières années et qui semblent encore (dans des proportions relatives qui varient bien sûr d'un endroit à l'autre — d'où les variations dans les jugements d'évaluation), caractériser la situation actuelle:

a) d'abord pour bien mettre en lumière leur cohérence respective (i.e. leur caractère "systémique");

b) et ensuite, pour ne pas créer une difficulté inutile de lecture et de compréhension de deux dynamiques qui sont chacune — on le verra bien! — déjà plus que suffisamment complexes.

Dans cet essai de synthèse, les deux images-synthèses qui suivent (présentées sous forme de diagrammes d'interinfluences) expriment des réseaux de relations difficilement évocables comme tels dans un texte linéaire: ces images devront donc suffire, pour l'essentiel, à "valoir 2000 mots"!

Deux carrés reliés par une flèche représentent ici l'équivalent d'une phrase motivant le jugement d'au moins un répondant dans la section 2.2. de ce chapitre. Chacun reconnaîtra les liens de causalité ou les facteurs de conditionnement des résultats qu'il a lui-même apportés en contribution au diagnostic commun des D.E.A.. Dans certains cas, des flèches ont été ajoutées parce que le schéma, déjà en voie de se constituer, faisait apparaître des relations logiquement nécessaires non mentionnées directement (ou des facteurs intermédiaires, nommés par d'autres, et qu'il fallait logiquement intercaler entre des facteurs indirectement reliés dans une même chaîne d'influence entre facteurs) mais qu'on pouvait ajouter (ou

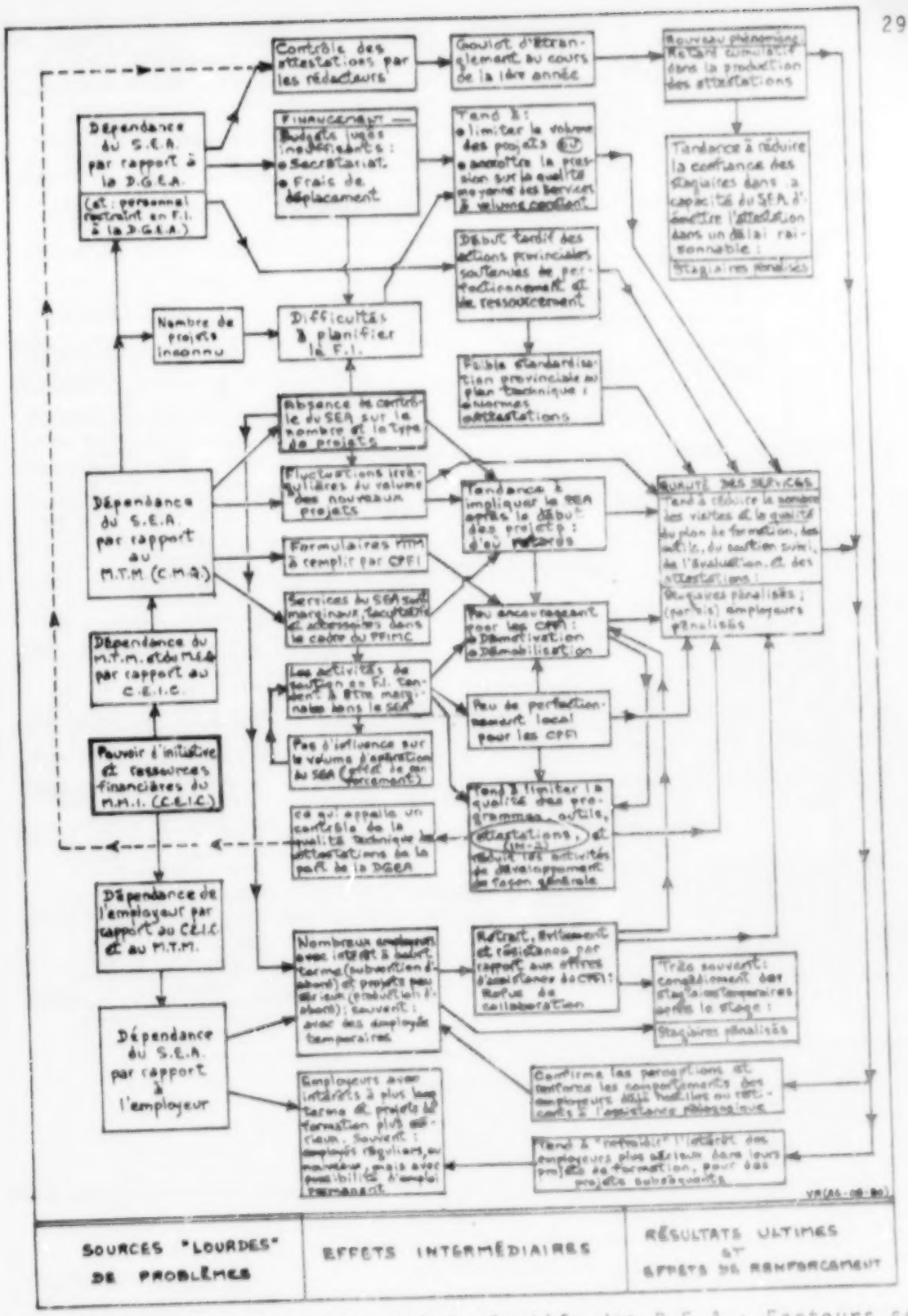


Diagramme 1. Synthèse des diagnostics négatifs des D.E.A.: Facteurs se combinant pour générer une dynamique de dépendance, de blocage et de freinage de l'intégration, de la quantité et de la qualité des services de soutien pédagogique à la Formation en Industrie.

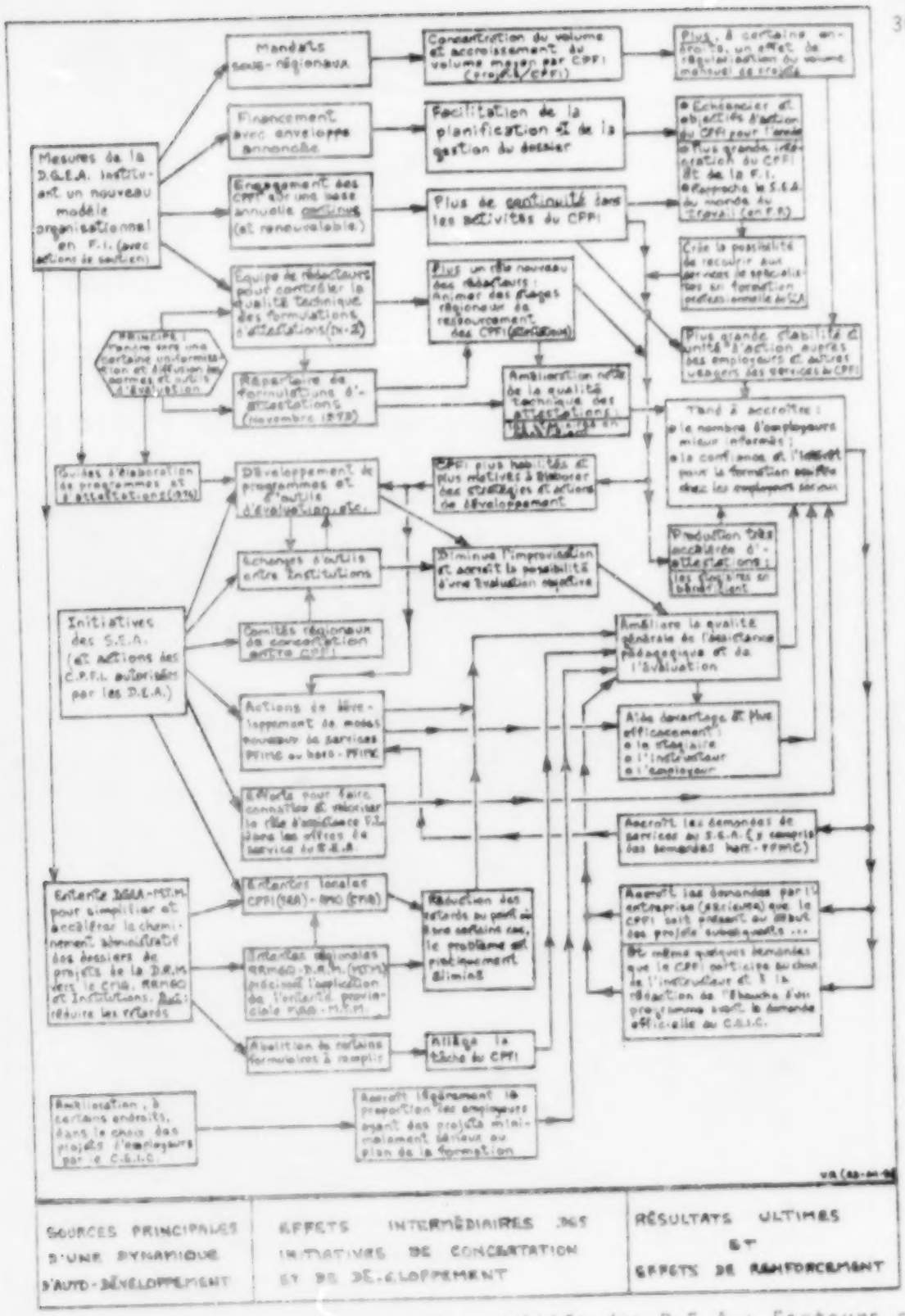


Diagramme 2. Synthèse des diagnostics positifs des D.E.A.: Facteurs se combinant pour générer une dynamique d'intégration, de concertation et d'auto-développement de la quantité et de la qualité des services de soutien pédagogique à la Formation en Industrie.

intercaler)sans contredire les diverses relations identifiées par les répondants. Cette forme n'est peut-être pas très familière pour exprimer des phrases; mais chacun pourra y reconnaître les principaux contenus de la section précédente de ce chapitre.

En d'autres termes, chacun pourra contrôler pour son propre compte, à partir du contenu explicite de la section 2.2. et de ce qu'il connaît en plus par ailleurs sur la situation, la validité des deux modèles :

a) qui décrivent (et expliquent) chacun un aspect dynamique complémentaire de la même situation, et

b) dont la prédominance relative de l'une ou l'autre concorde avec les jugements d'évaluation faiblement ou fortement positifs des divers répondants, quant aux résultats nets qu'ils ont observés chez eux (1).

On peut d'abord faire observer que dans plusieurs cas, un même facteur ou action peut produire ou conditionner des effets à la fois dans un sens positif et dans un sens négatif, par rapport aux buts visés par un S.E.A.:

- Le contrôle exercé par les rédacteurs est positif: il a permis d'accroître rapidement la quantité et la qualité technique moyenne des attestations; mais en créant un goulot d'étranglement la première année, il a produit aussi un nouveau problème de retard, celui des attestations. Une solution crée parfois un problème nouveau, tout en permettant d'en éliminer un autre.

- La dépendance par rapport à la DGEA peut être une source de problèmes à certains égards (financement plus ou moins insuffisant; retards dans les attestations; etc.); mais plusieurs mesures de structuration et de soutien prises par la DGEA, sont également sources de solutions à d'autres problèmes: moyens de ressourcement, concentration du volume des projets, stabilisation et continuité dans l'action, etc. Une dépendance peut être à la fois négative et positive,sous des rapports différents.

---

(1) Et si chacun peut en contrôler la validité, cela veut dire, bien sûr (comme pour le cas des retards dans les projets, qui n'étaient "plus un problème", selon un certain rapport préliminaire!) que l'auteur de ce rapport peut très bien être appelé à modifier ou à raffiner davantage ces deux modèles complémentaires.

- Une situation où l'on possède un contrôle nul ou insuffisant dans un cadre formel, sur des aspects essentiels à l'accomplissement de sa mission (v.g. la dépendance par rapport au M.T.M.) peut pousser une organisation à affirmer son autonomie et sa créativité en misant sur le développement et la prise en charge des aspects de la situation qu'elle contrôle davantage (outils, programmes, évaluation, attestations, ressourcement , information dans le milieu, etc.), et sur la négociation et la concertation avec les partenaires qui détiennent le contrôle des variables "lourdes" (financement, choix des projets, des durées, etc.). Quand on ne peut améliorer ce qu'on ne contrôle pas, on améliore ce qu'on contrôle déjà, et on négocie ou renégocie ce qu'on peut pour des choses qu'on ne contrôle pas directement.

Ce ne sont que trois exemples qui montrent quelques-uns des types de rapports qu'on peut établir entre nos deux images-synthèses. Cela permet, en deux portraits (un "négatif" et un "positif", dont l'un ou l'autre prédomine davantage selon les sous-régions), de voir mieux ce qui motive les jugements d'évaluation plus ou moins sévères des divers répondants au questionnaire:

a) de voir les choses qui ne vont pas, et les liens entre elles,
b) et de voir les choses qui vont, et les liens entre elles,
c) puis enfin de voir comment ces deux dynamiques divergentes se combinent, en proportions diverses, dans différentes situations locales.

Ce n'est pas le Pérou, mais c'est déjà plus évocateur de la réalité qu'une simple liste de problèmes: on a une évaluation des problèmes plus ou moins améliorés, et un réseau d'explications des raisons de ces problèmes et de leur plus ou moins grande amélioration.

Nous reviendrons d'ailleurs sur les problèmes actuels (persistants ou nouveaux), avec les solutions correspondantes que proposent les D.E.A.: le dernier chapitre sera consacré à ces questions.

3 - LE NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL EN 1980: LES CRITÈRES DÉCISIONNELS ET LES BUTS DU SYSTÈME SOUS-RÉGIONAL, ET LES AVANTAGES POUR UNE INSTITUTION D'EXERCER DES ACTIVITÉS DE FORMATION EN INDUSTRIE.

Dans ce chapitre, nous abordons quatre questions touchant, cette fois, plus directement le nouveau mode organisationnel de la formation en industrie: les critères relatifs aux mandats sous-régionaux; les buts de concentration et de productivité en volume de projets à traiter; les avantages pour une institution d'exercer des activités de soutien à la formation en milieu de travail; et le recours plus ou moins fréquent, depuis janvier 1978, aux services ou aux ressources des institutions non mandatées pour l'assistance pédagogique à la F.I.

3.1 - Evaluation générale des critères d'attribution et de modification des mandats sous-régionaux de formation en industrie

La question était posée dans les termes suivants:

"Les critères d'attribution/modification des mandats sous-régionaux de formation en industrie (concentration en industrie; volume minimum de projets; éventail de spécialistes en institution; etc.) vous semblent-ils pertinents et suffisants pour justifier les décisions d'attribuer ou de modifier de tels mandats? Si oui, pourquoi? . Si non, quels changements ou ajouts seraient souhaitables?"

La majorité des réponsants (19 sur 24, ou 79%) a jugé que les critères du modèle décisionnel de la DGEA étaient pertinents (nous verrons plus loin les réserves de quelques-uns quant à leur caractère suffisant); 4 sur 24 (ou 17%) estiment que non (1), tandis qu'un répondant (4%) estime que la question est "à rediscuter."

---

(1) Un des "non" est d'ailleurs difficile à interpréter car il n'est suivi d'aucun commentaire. D'autres ont écrit "non" mais ajoutaient des commentaires signifiant clairement que "non", un changement n'est pas souhaitable": ces "non" équivalaient à des "oui", strictement parlant.

On peut regrouper les commentaires en trois grandes catégories:

a) Statu quo; b) "Oui, mais...": jugement favorable mais avec des restrictions ou des ajouts; c) Cas particuliers.

3.1.1. Le statu quo

- "A rediscuter".
- "Pour le moment, nous suggérons qu'il n'y ait aucune modification".
- "Ces critères me semblent pertinents et suffisants".
- "Après (qu'il y a eu) des modifications chez nous —— O.K."
- "Une dispersion de l'organisation de la F.I. dans tous les S.E.A. risquerait de diluer l'expertise".
- "Oui, à cause du nombre plus grand de clients".
- "Cependant, étant donné la concentration des industries sur notre territoire et le nombre de projets annuels, nous jugeons très acceptable la situation actuelle".
- "Ces critères me semblent pertinents et suffisants à cause de fortes inégalités régionales".

3.1.2 - Restrictions, conditions et ajouts

a) Le critère volume de projets

- "Nous croyons que le nombre de 75 projets (annuels) par CPFI est réaliste. Cependant, tout excédent du nombre de projets nous oblige à sélectionner les participations ou éventuellement à embaucher un deuxième CPFI".
- "Aussi longtemps que les ressources vont être les mêmes, ce sont des critères qui demeurent valables". (contraintes du financement).
- "Dans notre région (08), le modèle organisationnel de la F.I. nous semble satisfaisant. Nous sommes assurés d'un minimum de projets. Cependant, c'est le maximum de projets qui nous préoccupe en termes de personnes-ressources". (1)

---

(1) Notons que dans la région 08, le modèle organisationnel en F.I. est un aménagement particulier à cette région.

- "Oui. Cependant, je souhaiterais que quelqu'un réfléchisse au critère "Volume maximum de projets". Ce critère est très variable (concurrence de programmes fédéraux et provinciaux relatifs aux subventions) et le M.E.Q. n'a aucun pouvoir là-dessus".

b) Qualité et volume des projets

- "Sur un montant global de dossiers annuels, l'importance des dossiers devrait se mesurer par la qualité et le volume des projets. Par conséquent, il serait souhaitable, sans modifier le mandat de l'institution concernée, d'ajouter du personnel pour rencontrer ces deux critères, surtout si l'institution mandatée possède déjà une expérience dans la F.I."

c) Le critère géographique

- "Oui, pertinent, parce que notre volume de dossiers est en croissance légère mais à un niveau encore acceptable. De plus, il faudrait songer au critère géographique".

- "Oui, parce que les critères devraient comporter le plus d'objectivité possible et c'est le cas. Cependant, l'étendue du territoire à couvrir devrait aussi être prise en considération".

- "Non: la grandeur du territoire est très déterminante à cause de la perte de temps des C.P.F.I. à voyager d'une industrie à l'autre. Notre territoire s'étend sur une distance de 70 milles environ".

- "Les critères d'attribution me semblent satisfaisants, mais nous aimerions que l'on tienne compte aussi de la situation géographique des territoires, en plus du volume de projets".

d) Le critère "éventail de spécialistes dans l'institution"

- "Nous croyons que le critère "Eventail de spécialistes dans l'institution" n'est pas pertinent. L'historique d'un S.E.A., de son implication dans l'industrie" (serait un critère plus pertinent).

e) La contrainte de la nouvelle convention collective

- "Non, la permanence de notre CPFI en fonction de la convention collective doit entrer en ligne de compte. Exemple: si mon institution n'était plus mandatée parce qu'il n'y aurait pas suffisamment de projets, je ne pourrais pas congédier mon C.P.F.I."

f) Le risque d'exclure en permanence les institutions non déjà mandatées

- "A priori ces critères sont acceptables, mais ils ont tendance à devenir permanents et, comme on peut le constater, il en ressort que les institutions non mandatées ont de moins en moins de chances de faire de la F.I."

- "Je crois qu'avec le développement que nous sommes en train de donner à la F.I., chaque C.S.R. devrait avoir son conseiller. Par contre, les critères sont satisfaisants."

3.1.3 - Cas particuliers

- "Nous proposons que la C.S.R. ("X") soit détachée de (la sous-région de) la C.S.R. ("Y"). Le volume actuel le justifie amplement. La C.S.R. ("X") se sentira revalorisée dans ce secteur. Le CPFI améliorera la qualité en diminuant la quantité de projets."

Une fraction importante des réponses rapportées plus haut tendent à inviter la D.G.E.A. à un examen nouveau des critères décisionnels actuels relatifs aux mandats institutionnels de formation en industrie, en proposant des critères supplémentaires ou différents, d'une part, et en faisant état de nouvelles contraintes avec lesquels il faut compter désormais, d'autre part.

3.2 - Les buts de concentration du volume des projets et d'accroissement de la productivité des services: évaluation générale aux plans quantitatif et qualitatif quant aux résultats constatés

La question posée était la suivante:

"Un des buts du nouveau mode organisationnel était de concentrer le volume des projets (système sous-régional) et d'accroître ainsi la productivité des services des C.P.F.I., pour obtenir le maximum de résultats avec les ressources disponibles. Dans quelle mesure jugez-vous que ce but a été atteint en quantité et en qualité des services?"

Si on exclut la seule réponse "Ne pouvons pas porter de jugement", de même qu'un diagnostic de non changement ("Le système sous-régional n'a rien changé chez nous: quatre S.E.A. = quatre C.S.R."), l'ensemble des autres réponses peuvent se grouper en quatre catégories: a) Objectif atteint globalement; b) Objectif atteint quantitativement, mais avec des réserves sur la qualité; c) Objectif atteint surtout au plan qualitatif; d) Objectif atteint surtout au plan quantitatif.

3.2.1.- Objectif atteint globalement

- "Le nombre de projets traités par notre CPFI suffit pour l'occuper à plein temps et de plus, (il) est devenu spécialiste du dossier étant donné qu'il exécute exclusivement ce travail".
- "Le volume qui nous a été attribué permet la répartition d'une charge normale à chacun des CPFI et leur permet de disposer d'un temps raisonnable par projet pour assurer une qualité acceptable de suivis pédagogiques".
- "Je crois que c'est rentable sur les deux plans".
- "O.K. dans notre sous-région".
- "En quantité des services, le résultat a été atteint. En qualité des services, celle-ci a pu être légèrement améliorée par le ressourcement régional et provincial. Le CPFI actuel fait un travail des plus consciencieux".
- "Ce but a été atteint parfaitement".
- "Le nombre de projets a été accru, mais surtout nous avons la certitude d'offrir une qualité de services, ce qui n'existait pas avant le nouveau mode organisationnel".
- "Le but est atteint en ce qui concerne ma sous-région".
- "La concentration dans le volume des projets par sous-région a amené au niveau de la qualité des services un même type d'intervention (approche) auprès des employeurs du territoire".
- "En quantité, dans les 8 derniers mois, 126 projets sont passés entre les mains du CPFI, ce qui représente une tâche irréalisable pour un seul homme. Il a donc dû s'abstenir de participer à l'assistance pédagogique de certains dossiers. Pour ce qui est de la qualité, nous croyons que le travail effectué par le CPFI est très valable et que celui-ci se ressource continuellement pour donner le meilleur de lui-même".

3.2.2. - Objectif atteint quantitativement, mais avec des réserves au plan de la qualité des services

- "Nous avons atteint ce but en partie. Il est cependant très difficile de faire le partage entre la qualité des services à rendre et la quantité des projets à effectuer".

- "But atteint en quantité, mais qualité un peu diluée à cause du nombre de projets".

- "En quantité, l'objectif a été atteint; mais il faudrait prévoir un maximum de projets par CPFI en vue de maintenir la qualité des services. Un maximum de 75 projets (annuellement) par CPFI pourrait être acceptable".

- "Ce but fut largement dépassé en ce qui concerne la quantité. Pour ce qui est de la qualité des services, elle s'est améliorée aussi. Cependant, la qualité est limitée par la quantité des dossiers, en ce qui concerne notre institution".

- "Comme tels, je crois que les buts ont été atteints quoique, en ce qui concerne la qualité, il y aurait lieu de développer plus la partie banque d'information, d'où il faudra inévitablement penser à s'informatiser éventuellement".

- "La quantité de projets de notre sous-région est trop élevée (102 projets au 25 mars) avec des prévisions maximales de 90. La qualité des services risque d'y perdre. Employeurs et stagiaires ont été lésés".

- "En quantité, il ne fait aucun doute que le but a été atteint; en qualité, le nombre de projets trop grand durant certaines périodes peut affecter la qualité".

- "Quantité: nous avons pu répondre à tous les projets qui nous ont été envoyés. Qualité: l'arrivée en retard d'un grand nombre de projets affecte la qualité de l'intervention".

3.2.3. - Objectif atteint surtout au plan qualitatif

- "La connaissance de notre milieu ainsi que l'étendue du territoire plus restreint fait que nous pouvons donner plus de temps à chaque projet et faire des visites plus assidues auprès des employeurs et des candidats. Ce fait améliore d'autant la qualité des programmes F.I."

- "Le nouveau mode n'a pas apporté de modifications sensibles quant au volume. Les employeurs apprécient la disponibilité des CPFI et leurs interventions. L'évaluation est plus structurée et objective et la reconnaissance des acquis a augmenté en qualité et en quantité."

3.2.4. - Objectif atteint surtout au plan quantitatif

- "Dans notre sous-région, nous croyons que le but a été atteint puisque nous participons à 90% environ des activités (PFIMC) en formation en industrie".

Au total, on a donc **une affirmation massive de succès au plan quantitatif**: on constate soit l'assurance d'un volume minimum qui a évolué plus ou moins dans le sens d'un accroissement, soit un accroissement très marqué (qui constitue "presque trop" de succès dans certains cas!).

Au plan des effets sur la qualité des services, toutefois, l'interprétation est ici plus difficile. On se trouve en présence de trois catégories d'opinions dont deux seulement sont compatibles entre elles:

a) ceux qui affirment que la qualité tend à décroître passé une certaine intensité de volume de projets par CPFI;

b) ceux qui constatent, dans des conditions de volume plus restreint (mais à minimum garanti), que ces conditions favorisent une amélioration dans la qualité des services;

c) enfin ceux qui affirment, sans restriction, que le volume de projets et la qualité des services s'accroissent tous les deux parallèlement, ou encore qui ne font état que de l'accroissement du volume sans parler de la qualité des services.

La difficulté d'interpréter ces trois positions tient naturellement au fait que nous ne disposons pas d'une définition de référence commune traduisant, en termes concrets, ce qu'on pourrait convenir d'entendre par le vocable "Qualité des services". Une première conclusion à retenir de cette évaluation est précisément la nécessité de travailler à nous donner une définition de la qualité des services qui puisse susciter l'adhésion d'une majorité et qui devra être concrète (ou opératoire) pour être reconnue en situation, assez sensible (ou finement différenciée) pour traduire des degrés de différence réels dans les pratiques courantes, assez objective pour minimiser les risques d'interprétation arbitraire (défensive ou offensive), et assez utile pour que, lors d'évaluations futures, nous sachions mieux de quoi nous parlons au juste, dans tous les cas, lorsque nous parlerons de la qualité des services.

En attendant d'avoir cette définition commune de la qualité des services, l'ensemble des jugements présentés plus haut a le mérite de suggérer une hypothèse dont l'exploration future pourrait donner des résultats fort utiles. Tout se présente comme si, pour la majorité des répondants, la préoccupation de qualité des services s'affirme particulièrement dans les situations où le volume est de dimension restreinte à moyenne; et que, passé un certain seuil de quantité de projets (soit annuel, soit à certaines périodes de forte fluctuation à la hausse en cours d'année), la pression de la quantité commence à créer des conditions où l'effort de produire des services de qualité rencontre des difficultés croissantes et où par conséquent la qualité elle-même décroîtra plus ou moins rapidement.

C'est seulement en adoptant une définition minimale, et par conséquent restrictive, de la qualité des services qu'on peut affirmer que le volume peut s'accroître tout en maintenant constant un minimum de qualité (par exemple: un minimum honnête d'évaluation à la fin de chaque projet, suivi de l'émission d'une attestation locale ou provinciale). Mais au sens strict, on ne saurait dire que la qualité puisse s'accroître elle-même dans la même mesure où s'accroît le volume, car il y a des limites physiques précises à ce qu'une personne (si compétente et instrumentée soit-elle, d'ailleurs) peut faire à l'intérieur de limites de temps déterminées. Ainsi, on peut affirmer qu'au cours des deux dernières années, il y a eu un accroissement important du volume des projets assistés, et qu'au cours de cette même période les CPFI ont réussi à améliorer la qualité moyenne des services (avec du ressourcement, de la production et des échanges d'outils, etc.) et à maintenir un "minimum vital" de qualité moyenne supérieure à celle de 1977. Mais même en maintenant un "minimum vital" à peu près constant, il y aura nécessairement un seuil de volume au-delà duquel la qualité moyenne (sinon le minimum strict) commencera à se détériorer, jusqu'à

une limite théorique où le minimum lui-même ne tiendra plus. En pratique, on sacrifiera des projets avant de se rendre jusque-là. C'est pourquoi on peut dire que la troisième catégorie d'opinions (affirmant une croissance et du volume, et de la qualité) rapportées plus haut ne contredit pas les deux premières, à condition de l'interpréter dans le sens qu'on vient de voir. Tout dépend du niveau de volume dont on parle et de ce qu'il faut entendre par "qualité des services" en l'orrurrence.

L'ensemble de ces éléments d'évaluation souligne que le nouveau mode d'organisation de la F.I. a atteint généralement ses objectifs quantitatifs de concentration et de productivité. Il met également en évidence la nécessité de clarifier plus concrètement la notion de qualité des services d'une part, et l'intérêt de déterminer d'autre part la nature et la mesure de la relation entre qualité des services et volume de projets par CPFI lorsque le volume s'accroît, et de déterminer le seuil à compter duquel la qualité commence à décroître, et sous quels aspects et à quel rythme. Point n'est besoin d'un dessin pour saisir les implications pratiques d'un tel propos!

3.3.- Les avantages spécifiques retirés par un S.E.A. pour le secteur de la formation professionnelle, du fait d'être engagé dans des activités de formation en industrie.

Les éléments de diagnostic qui seront présentés dans cette section répondaient à la question suivante:

"Pour une institution mandatée en F.I., y a-t-il des avantages spécifiques à retirer dans le secteur plus large de la F.P. (en plus de la F.I. comme telle)?"

La quasi-totalité des D.E.A. ont répondu "oui" à cette question (23 sur 24, ou 96%). Ce qui est intéressant, c'est de voir les diverses façons interreliées dont on perçoit que la F.I. apporte des contributions spécifiques dans le secteur Formation professionnelle d'un S.E.A. L'ensemble des réponses suppose que se

constitue (ou peut se constituer) une chaîne: Milieu industriel→ F.I.→ F.P. Mais les réponses se regroupent en trois façons (différentes mais complémentaires) de concevoir cette chaîne de relations, selon la préoccupation principale qui les motive:

a) Certains voient principalement dans cette liaison un moyen privilégié pour la S.E.A. de mieux faire connaître au milieu industriel l'ensemble de ses offres de services en Formation professionnelle:

b) D'autres voient principalement dans cette liaison un moyen privilégié pour le S.E.A. de connaître mieux les caractéristiques et les besoins des milieux de production (afin d'y mieux adapter ses offres de services en Formation professionnelle:

c) D'autres encore combinent ces deux premiers aspects de la liaison et insistent sur l'aspect global (ou bilatéral et mutuel) de la relation elle-même et de ses avantages pour les deux parties:

Un quatrième groupement de répondants voit principalement dans cette liaison une occasion privilégiée pour entreprendre l'intégration de la F.I. et de la F.P. comme un secteur plus unifié à l'intérieur du S.E.A., afin d'accroître la complémentarité de ses offres de services:

3.3.1. - Une liaison permettant au S.E.A. de faire mieux connaître ses offres de services en formation professionnelle auprès des milieux de production.

- "Permet de faire connaître les services d'un S.E.A. aux industriels".
- "Faire connaître l'ensemble des services offerts par cette institution, donc possibilité de faire augmenter son volume d'opérations".
- "Certainement, car le CPFI est en mesure d'informer les stagiaires et les employeurs sur les contenus et les cours dispensés par le S.E.A. au niveau de la F.P.. Il devient donc un agent d'information pour le Service".
- "Le CPFI sert souvent de lien et d'agent d'information auprès des entreprises sur les autres services du S.E.A.".
- "La F.I. donne la possibilité de faire connaître davantage l'éventail des services offerts par le S.E.A., tant à l'employeur qu'aux employés".
- "Le C.P.F.I. fait une promotion naturelle à notre F.P.et contribue à augmenter notre volume".
- "Stagiaires (F.I.) qui s'inscrivent à d'autres programmes" (du S.E.A.) .

3.3.2. - Une liaison permettant au S.E.A. de mieux connaître les caractéristiques et les besoins des milieux de production.

- "Evaluer d'une certaine façon la qualité des cours en F.P. dispensés par notre institution". (Cela a donc ici un rôle de rétroinformation pour le S.E.A.).
- "Permet d'identifier d'autres besoins de formation qui peuvent être résolus par de la formation en institution ou de la formation en milieu de travail".
- "On peut ainsi prendre le pouls d'une région en termes de besoins. Cependant, pour bénéficier de cet avantage, il est nécessaire d'avoir une quantité de dossiers normale ou des ressources humaines appropriées".
- "Une plus grande connaissance des entreprises lors du placement des stagiaires".
- "Le fait d'aller dans les industries nous permet d'avoir une vue beaucoup plus réelle des besoins en main-d'oeuvre,et en discuter avec les autres personnes du S.E.A. ne peut que les influencer favorablement".

- "Répondre à des besoins spécifiques de formation auprès des travailleurs".
- " L'éclairage sur le milieu (de travail) fourni par la F.I. influence les activités en F.P.".
- "(Fournir) de l'expertise, de l'information pour le développement pédagogique".
- "Permet: une meilleure connaissance du type d'entreprises sur le territoire; une meilleure identification des besoins de formation de personnel des industries; une meilleure identification des besoins de perfectionnement des travailleurs".
- "(La F.I.) nous tient en contact avec la majorité des industries de la région; il est plus facile de connaître leurs besoins et de réajuster en conséquence la F.P.".
- "On évite aussi de confiner la F.I. à de la simple évaluation: on prend le pouls des besoins en plus".

3.3.3. - <u>Une liaison bilatérale offrant des avantages mutuels au S.E.A. et aux milieux de production</u>

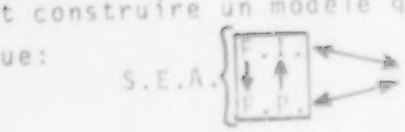
- "Les contacts plus directs avec le milieu industriel permet une communication S.E.A. - monde du travail d'une façon constante".
- "Définitivement; et c'est sur cette base que j'ai travaillé à implanter la F.I. chez nous. Car la relation Institution/Industrie doit être très étroitement établie et ainsi les deux parties bénéficient de rapports nécessaires et complémentaires".
- "Nous devenons présents dans le monde de l'industrie".
- "Contact constant avec les entreprises".
- "Meilleure connaissance mutuelle des besoins et des services offerts".
- "Par notre présence, les entreprises se rendent compte: 1) de la place du S.E.A. dans leur amélioration et leur productivité; 2) de leur intérêt à perfectionner leur main-d'oeuvre. L'institution non mandatée bénéficie aussi de ces retombées. De plus, la F.P. est plus près de la réalité à la condition qu'elle soit impliquée en F.I.".

3.3.4. - Une liaison permettant d'amorcer l'intégration de la F.I. et de la F.P. dans l'organisation interne du S.E.A. afin de rendre complémentaires ses offres de services

- "Nous en sommes à nos premiers pas dans cette orientation . Nous sommes quand même assurés d'en retirer des avantages spécifiques au sens plus large de toute la F.P.A.".
- " 1) Au plan de l'utilisation; 2) au plan de la consultation de divers spécialistes internes. En dehors de ces deux éléments, notre équipe se suffit à elle-même sans difficulté. (Dans cette réponse, c'est le secteur F.P. qui est utile pour les services en F.I.).
- "La F.I. et la F.P. sont extrêmement liées l'une à l'autre et doivent cheminer ensemble. Nous avons retiré beaucoup d'avantages, vu que le C.P.F.I. et le C.P.F.P. se consultent très souvent".
- "Pour nous, la formation en industrie s'intègre dans notre vue globale des services à offrir à notre population".
- "Il y aurait peut-être lieu d'étudier un nouveau mode de fonctionnement qui pourrait englober la F.I. et la F.P.".
- "Complémentarité des services".
- "Des échanges efficaces entre les deux responsables F.P. et F.I.".

Cette question touchait aux rapports qui peuvent s'établir entre les relations externes et les relations internes d'une organisation de services, les secondes stimulant les premières pour modifier les rapports d'ensemble de l'organisation avec son milieu. Dans une relation organisation-environnement, on peut cerner principalement: a) les effets unilatéraux de cette relation sur l'environnement, b) ses effets unilatéraux (internes/externes) sur l'organisation elle-même, c) ou l'aspect bilatéral et ses effets mutuels sur les deux. C'est cette variété de perspectives que nous venons de voir.

On peut également, ayant fait le tour, combiner l'ensemble de ces vues spécifiques mais complémentaires sur la même égalité, et construire un modèle qui les systématise dans une image unique:



Les points saillants de ce modèle sont que les relations Institution - Milieux de production établies par l'intermédiaire de la F.I. tendent à produire simultanément les effets suivants:

1) Faire connaître mutuellement l'un à l'autre le S.E.A. et le milieu de production:

- le S.E.A. faisant connaître au milieu ses offres de services en F.P.A. (F.I. et F.P.), de sorte que les gens du milieu puissent mieux préciser leurs demandes futures;
- le S.E.A. se trouvant mieux informé en retour pour connaître les particularités, la structure et les besoins de formation des milieux de production, et anticiper leurs demandes.

2) Intégrer les éléments complémentaires de la F.P.A. (F.I. et F.P.) dans l'organisation interne des offres de services du S.E.A. auprès des milieux de production afin de mieux adapter la variété des offres à l'état réel de ces milieux (grâce à cette meilleure connaissance bilatérale).

Ces deux conclusions couplées pourront maintenant servir à leur tour de point de départ pour nous demander, dans chaque sous-région, quelles pourraient être les meilleures façons (les plus praticables, les plus efficaces, les moins coûteuses, etc.) d'accroître ces effets désirables de connaissance bilatérale S.E.A. - Milieux de travail et d'organisation intégrée des offres de services en F.P.A. (et même en F.G. et en Alphabétisation, dans certains milieux). C'est un mouvement qui s'amorce, et les réponses à cette question permettent, on le voit, de "mettre des poignées" sur ses aspects essentiels afin de le gérer et le guider plus efficacement vers les buts désirés.

3.4 -Le recours aux ressources des institutions non mandatées

"Depuis janvier 1978, vous est-il déjà arrivé d'avoir recours aux ressources d'une institution non mandatée?"

La réponse à cette question est très majoritairement négative: 21 sur 24 (88%) des D.E.A. disent simplement que cela ne s'est pas produit dans leur cas. Quatorze de ceux-ci n'ont ajouté aucun commentaire. Les trois qui ont eu recours aux ressources d'une institution non mandatée ont commenté leur réponse.

3.4.1 - Absence de recours aux institutions non mandatées

- "Aucun besoin ne le justifiait".
- "Ne s'applique pas" (i.e. il n'y a pas d'autre institution non mandatée)".
- "Nous avions les ressources nécessaires".
- "(Non), quoique en principe c'est toujours possible. C'est pour cette raison que la question 9 (critères d'attribution des mandats en F.I.)est peut-être logique mais minimise le rôle des institutions non mandatées par rapport à l'industrie".
- "C'est plutôt le contraire qui s'est produit".
- "Nous avons eu recours à des ressources de notre organisme, d'autres organismes publics et de l'industrie".
- "Nos ressources en personnel et notre budget nous ont permis de faire face à la situation adéquatement".

3.4.2 - Recours à une institution non mandatée

- "A quelques occasions, le CPFI a rencontré le responsable de la F.P. du Collège afin de recueillir des données et des contenus de cours de certaines techniques applicables à des dossiers de formation industrielle. (Très bonnes relations)".
- "Fourniture d'un local avec téléphone. Fourniture de personnes ressources du milieu et même si possible (en offrant d') autoriser la signature des attestations par le D.E.A. local.(Demande refusée)."

- "Nous collaborons régulièrement avec le S.E.A. de l'institution non mandatée de notre territoire sous-régional: a) en lui rendant compte de notre action dans chaque dossier; b) en obtenant ses services pour mettre sur pied l'évaluation et pour remettre l'attestation; c) en publiant une documentation conjointe pour décrire le P.F.I.M.C., le rôle de l'instructeur, etc."

Avoir recours aux ressources d'une institution non mandatée est donc, dans les conditions présentes, une pratique nettement marginale dans l'ensemble du réseau des institutions mandatées. Et même chez ceux qui le font, il s'agit d'une pratique plutôt circonscrite dans les deux premiers cas (i.e. des collaborations ad hoc); il y a un seul cas de collaboration dans une sorte de régime de continuité et à une certaine échelle d'activités.

4 - LA POLITIQUE ACTUELLE PRATIQUÉE PAR LES S.E.A. MANDATÉS, EN MATIÈRE DE RECONNAISSANCE DES ACQUIS DE FORMATION DES STAGIAIRES.

L'analyse de cette question souffrira ici du fait que la formulation même de la question était exploratoire et recouvrait en fait une variété de dimensions différentes:

> "Dans le mode organisationnel actuel, quelle est la politique que vous pratiquez quant à la reconnaissance des acquis? (Instrumentation et conditions d'évaluation; forme de reconnaissance; critères d'application minimum ou conditionnelle, s'il y a lieu). Et quels sont les principes directeurs de votre politique?"

L'abondance et la variété des sujets ou aspects évoqués, de même que des diverses options relatives à chacun, font qu'il ne sera pas possible ici de citer extensivement l'ensemble des éléments de réponse de chacun des répondants. La présentation de chaque sous-section sera donc structurée d'une façon plus organique que les présentations par simple regroupement de citations qui ont été faites dans les chapitres précédents. Toutes les citations ne seront pas données, mais le nombre de réponses équivalentes ou rapprochées sera indiqué, avec les citations les plus représentatives.

Le seul principe permettant d'établir une grande division des réponses en deux groupes est la distinction entre l'évaluation proprement dite (avec ses modalités privilégiées) et l'attestation au sens strict (formes et conditions requises par la politique du S.E.A.). Cette division, toutefois, n'est pas totalement étanche: par exemple, certains D.E.A. incluent, parmi les conditions requises pour émettre une attestation, des stipulations relatives à l'évaluation (par qui, avec qui, par quels moyens, quand, etc.). Certains stipulent clairement que l'attestation ne sera émise que si l'évaluation répond à certaines conditions

applicables obligatoirement dans tous les cas. D'autres préconisent officiellement des mesures semblables par leur contenu, mais ne précisent pas de lien conditionnel strict entre ces mesures et l'émission d'une attestation. On prendra ici le parti de classer sous "attestation" les références à l'évaluation qui définissent certaines modalités de celles-ci comme conditions nécessaires pour émettre une attestation, et les autres réponses seront classées sous la catégorie "évaluation". La consultation de mai-juin 1980 pourrait être une occasion pour les D.E.A. de clarifier davantage, en commun, les points obscurs qui demeureront au terme de cette présentation.

4.1. Formes, modalités et conditions d'évaluation

Les diverses mesures instituées par les S.E.A. touchant l'évaluation proprement dite visent, de différentes façons, à réduire les chances d'arbitraire, de subjectivité, d'incompétence technique dans les appréciations des rendements observés, et parfois de "collusion bon enfant" avec l'employeur ou l'instructeur.

4.1.1 - L'utilisation de spécialistes

Le recours aux spécialistes vise en principe à garantir la compétence technique dans l'application du procédé et du contenu de l'épreuve d'évaluation. Un D.E.A. exprime ce principe directeur en termes généraux: Qu'une personne compétente dans le domaine du projet puisse confirmer la compétence du stagiaire." D'autres parlent plutôt de"spécialistes en F.P. autant que possible" ou de "spécialistes venant principalement du secteur industriel". Sept mentions sont faites dans l'ensemble. Parmi celles-ci une autre spécifie (disposition anticollusion) que le spécialiste doit être "extérieur au personnel de l'entreprise." Mais sur cette condition, les positions sont divergentes, car trois autres réponses décrivent une politique exigeant au contraire que l'évaluation soit faite "avec l'employeur/instructeur." Ces politiques divergentes soulèvent la question de savoir qui contrôle l'évaluation elle-même. Une position qui se

rapproche de la première ci-dessus est la suivante: "Le contrôle de l'évaluation se fait pendant la réalisation des tâches sur place, suivant des conditions prévues et en présence de la personne-ressource et/ou du C.P.F.I.". Cette troisième position, comme la première, n'empêche pas en principe d'associer l'employeur ou l'instructeur au processus d'évaluation, mais prescrit au C.P.F.I., chaque fois que c'est possible, de soumettre ce processus au contrôle d'une tierce personne techniquement compétente. Ce qui permet trois cas possibles: 1) CPFI seul (lorsqu'un spécialiste extérieur est introuvable ou que les tâches sont assez simples); 2) Spécialiste seul; 3) CPFI et spécialiste conjointement. Cette position est celle de deux S.E.A. parmi ceux représentés par nos répondants. Un autre précise: "Un évaluateur est requis dans la moitié des cas".

4.1.2. - Evaluation continue et finale vs. évaluation finale seulement

Cet aspect de la question chevauche à la fois l'évaluation au sens strict et l'évaluation comme condition d'attestation; nous répéterons donc les citations strictement pertinentes dans la section sur l'attestation.

Certains sont partisans d'une évaluation continue et finale. (4 mentions): l'un des répondants indique, par exemple, que "rapports d'étape et rapports de comportement sont complétés par le CPFI à partir des données de l'instructeur".

Un autre, à l'inverse, opte pour l'évaluation finale uniquement, pour les fins de la reconnaissance: on considère en effet, dans ce S.E.A., que "l'évaluation continue est assimilable au soutien pédagogique comme tel".

C'est là une divergence qui existe par ailleurs également dans la formation en institution, et depuis longtemps: ce n'est pas ici qu'elle pourra se vider!

4.1.3. Les outils d'évaluation

Les trois mentions directes des instruments d'évaluation semblent insister fortement sur l'importance d'utiliser une variété d'instruments complémentaires, qui suppose en partie une pratique d'évaluation continue:"L'évaluation se fait à l'aide d'outils-questionnaires, de procédures d'opération de la part du stagiaire et/ou de démonstrations de savoir-faire". Un autre pose comme principe directeur de "posséder le maximum de documents prouvant la compétence du stagiaire". Le troisième prescrit de travailler "avec fiches d'observation selon les critères de performance et/ou des documents écrits à compléter".

4.1.4. L'implication du stagiaire

Le stagiaire apparaît comme personnage spécifique, à des degrés différents, dans les deux positions suivantes. La première est pensée en termes d'information préalable: "(...) dès le début (...) informe clairement le stagiaire de la possibilité qu'une attestation de capacité lui soit décernée à la fin du programme de formation et de la façon dont se déroulera l'évaluation finale". L'autre précise cette information quant au détail du contenu de l'évaluation: "Un barème d'évaluation est fourni aux stagiaires afin de leur faire connaître les critères sur lesquels on les évalue".

4.2. Formes, modalités et conditions de l'attestation des acquis

Nous présenterons successivement les politiques touchant les formes d'attestation, les conditions relatives à la complexité du contenu de la formation à attester, les conditions exigées quant à l'évaluation, et enfin des pratiques ou solutions prévues représentant des cas particuliers.

4.2.1. - Les formes d'attestation utilisées

Sept directeurs émettent les attestations "selon la politique officielle du M.E.Q.", ou "selon le Cahier III". Certains précisent: "pas d'attestation locale".

Ailleurs, on émet des attestations institutionnelles ou/et ministérielles "selon le cas" (sept S.E.A.). Certains utilisent "l'attestation bleue" dans les cas "où l'attestation de capacités n'est pas applicable". Un autre D.E.A. précise que: "A l'occasion, une reconnaissance de formation en industrie "maison" est émise pour les projets de courte durée". Un troisième S.E.A. émet régulièrement "une attestation-maison qui deviendra, dans certains cas, une attestation officielle de la D.G.E.A.". (Il n'est pas clair, dans ce cas, si "deviendra" signifie: "est remplacé par", ou: "se double de" l'attestation DGEA). Un dernier S.E.A., après la fin d'un stage, fait parvenir au stagiaire une "lettre de l'institution attestant le fait du stage et annonçant s'il y a eu évaluation ou pas".

4.2.2. Les conditions relatives à la complexité du contenu de la formation à attester

Parmi les réponses, il y a 11 références directes aux critères définissant un minimum de complexité du contenu de formation comme condition justifiant d'émettre une attestation. Certains parlent en termes généraux de la nécessité de tenir compte des "valeurs des tâches complexes", ou précisent que "l'objectif de comportement devra exiger de la part du stagiaire un minimum de connaissances préalables." La plupart de ceux qui s'appuient sur le code CCDP fixent le seuil de complexité minimum au niveau FG3/PPS 3, comme le résume assez bien cette citation: "Attestation si la complexité des tâches n'est pas inférieure aux niveaux FG 3 et PPS 3 du code CCDP". Certains, par contre,

exigent le critère PPS 3 seulement (un S.E.A.); et à l'inverse, FG 3 - PPS 4 (deux S.E.A.).

4.2.3. Les conditions exigées quant à l'évaluation en vue de l'attestation.

a) Quatre S.E.A. insistent sur la nécessité d'être sélectif dans l'évaluation; mais les critères varient: "seulement les tâches qui sont valorisantes pour les stagiaires"; ou "reconnaître là où il y a eu des acquis réels de formation"; ou mesurant "l'acquisition de connaissances reliée à des habiletés manuelles"; ou se concentrer sur "les objectifs spécifiques des programmes". Ces positions peuvent se rapprocher plus ou moins de celles que nous avons vues touchant les conditions définissant un seuil de complexité minimum des apprentissages.

b) Une autre position relie la vérification de la formation acquise réellement avec la pertinence de cette formation par rapport à la fonction de travail: "Attestation s'il y a présence réelle de formation inhérente à la fonction (sous des modes contrôlables, vérifiables)". (Un S.E.A.).

c) Rappelons ici, sans plus, les positions divergentes sur la condition exigeant soit une évaluation continue et finale, soit une évaluation finale exclusivement, pour les fins de l'attestation (cf. section 4.1.2.).

d) Enfin, un dernier groupe de positions (six S.E.A.) spécifie diverses conditions s'appliquant au processus même de l'épreuve d'évaluation.

En gros, il y a attestation "si la situation d'évaluation est précisée et si les critères d'évaluation sont clairement définis".

Ainsi on ne reconnaîtra que "des acquis mesurables". L'attestation s'appliquera à des "objectifs de comportement (tâches)". Un autre S.E.A. exige que la formation, pour être attestée, soit "(un comportement) observable; mesurable; mesurable par une personne extérieure à l'entreprise; ajoutant une compétence reconnue au stagiaire".

Et à ces principes directeurs, rappelons encore que l'on peut probablement ajouter une bonne partie de ceux touchant l'évaluation (mais sans mentionner directement de lien conditionnel précis avec l'attestation) et qui sont présentés dans la section 4.1 de ce chapitre.

e) Rappelons enfin qu'il y a certaines formes d'attestation qui n'exigent pas d'évaluation sous une forme précise, et qui n'affirment rien en particulier quant aux capacités démontrables du stagiaire. Les conditions, dans ces cas, sont donc par définition peu exigeantes, ou absentes, au plan de l'évaluation.

4.2.4. Autres positions relatives à l'attestation

Un S.E.A., face au problème posé par les métiers régis, a adopté la ligne de conduite suivante: "Quand il s'agit d'un métier régi par une réglementation ou une loi, l'attestation n'est émise que si le stagiaire insiste".

Un autre S.E.A. a tranché la question du droit vs l'obligation à l'attestation en prenant comme position que: "Chaque stagiaire qui complète le stage y a droit, mais aucun n'y est obligé".

Une dernière position concerne la question de savoir qui rédige l'attestation. La position d'un S.E.A. est que: "Le texte de l'attestation est rédigé par le CPFI avec l'instructeur (selon les compétences acquises par le stagiaire)".

Les réponses reçues donnent, dans l'ensemble, une bonne idée de la variété des politiques pratiquées par les institutions mandatées en matière d'évaluation et de reconnaissance des acquis de formation en industrie. Par contre, une question exploratoire comme celle-ci ne permet pas d'avoir une image descriptive adéquate de la distribution des divers principes directeurs, conditions et critères évoqués ici, dans leurs différentes applications locales. Certaines divergences ont été notées, mais toutes ne mettent pas nécessairement en cause des principes devant s'appliquer partout de façon uniforme. Certains problèmes de principe plus généraux font toutefois l'objet de politiques divergentes dans les institutions, et il serait peut-être souhaitable qu'ils soient de nouveau soulevés à l'occasion des consultations de mai-juin 1980, afin qu'un débat cohérent puisse faire émerger des "principes de ralliement" communs.

5 - LES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION EN INDUSTRIE, SUITE À LA DÉCISION DE LA D.G.E.A. D'INSTAURER LA TRANSFÉRABILITÉ DES BUDGETS EN FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES.

La décision de rendre transférables les budgets à l'intérieur de l'enveloppe F.P. (à l'exception du poste de CPFI comme tel), a pour but évidemment de dégager, pour les autorités locales, une plus grande marge de manoeuvre dans l'allocation de leurs ressources parmi les divers programmes et d'enlever par conséquent des contraintes artificielles non nécessaires qui pouvaient entraver ou freiner certains développements souhaités. La question se pose tout naturellement, à ce moment-ci où la réflexion sur la formation professionnelle des adultes bat son plein et où on s'interroge en particulier sur les développements futurs de la formation en milieu de travail, de savoir quelle marge de développement se trouve dégagée pour la F.I. par cette mesure de transférabilité budgétaire interne:

> "Quelles sont les possibilités ouvertes par la décision de la DGEA d'instaurer LA TRANSFERABILITE DES BUDGETS EN FORMATION PROFESSIONNELLE (sauf les postes de CPFI comme tels), en ce qui concerne le développement de la Formation en Industrie chez vous?"

La réponse peut exiger, dans certaines situations, plus de temps de réflexion qu'on n'en a au moment de répondre à un questionnaire. Quelques-uns n'ont pas répondu; trois ont différé leur réponse: "Nous n'avons pas encore étudié ce projet pour notre service". "Nous n'avons pas tellement exploré ces possibilités." Et: "Aucune étude en ce sens n'a été faite à notre service; d'ailleurs, ce document nous en informe. Il faudrait en connaître les implications avant de pouvoir commenter."

La majorité des réponses reçues constituent une réflexion sommaire mais directe sur l'objet de la question: a) quelques-uns évoquent l'idée assez générale d'un développement plus ouvert; b) plusieurs envisagent un développement nouveau de services diversifiés;

c) un répondant prévoit que cette mesure dégagera des ressources pour le développement d'outils diversifiés; d) plusieurs entrevoient l'impact de cette mesure sur la démarginalisation de la F.I. et son intégration interne dans l'organisation du S.E.A.; e) un dernier groupe important cherche à mettre en évidence les limites financières au rythme de développement, qui sont perçues, selon les cas, comme nulles ou plus ou moins positives à l'intérieur des limites de l'enveloppe F.P.A.

5.1 - Un développement plus ouvert

- "Comme nous croyons au développement de la F.I., cette décision affectera positivement, dans un proche avenir, notre développement de la F.I."
- "Permettre un développement mieux planifié de la F.I. à plus long terme".
- "Je crois que c'est à l'usage que nous pourrons le savoir, mais nous pouvons quand même dire que c'est dans le budget de F.P. que les possibilités existeront le plus".

Cette dernière considération identifie une ouverture au développement, mais pose déjà la question que nous retrouverons plus loin, en 5.5, sur les limites de cette ouverture, sur son degré réel éventuel.

5.2 - Un développement de services diversifiés

- "Permettre une meilleure adaptation des actions (en F.I.) aux besoins identifiés du milieu".
- "Permettre d'organiser des cours sur mesure dans l'industrie".
- "Permettre d'offrir d'autres services pédagogiques à l'employeur".
- "(...) permettrait d'élargir notre mandat et peut-être répondre aux besoins de formation des employeurs en plus des programmes PFIMC".
- "Possibilités d'alternatives de formation et/ou de services pour les clientèles à problèmes".

- "Permettre d'organiser des cours alternés en institution et en industrie."
- "Implication plus grande de la F.P. (en institution et en industrie) dans certaines industries."
- "La F.I. pourra ainsi devenir une) alternative valable avec la F.P. en institution."
- "Cette décision ouvre la possibilité d'offrir des services dans le domaine de la formation en cours d'emploi autres que ceux reliés au PFIMC. Par exemple, offrir des possibilités de ressourcement ou de perfectionnement aux instructeurs dans les projets de formation dans l'entreprise, en particulier à ceux qui oeuvrent dans les P.M.E."
- "Plus grande marge de manoeuvre et possibilité d'organiser des services à l'entreprise hors du PFIMC —— si tant est qu'il y ait des ressources à transférer."

Cette dernière remarque aussi rejoint déjà, tout en identifiant un champ plus ouvert de possibilités de développement, les questions que nous verrons en 5.5 concernant les limites des ressources qui conditionnent ces possibilités en termes concrets.

5.3. Un développement d'outils diversifiés

- "Permettre (financièrement) de développer davantage nos outils d'évaluation; de consacrer des sommes pour le développement d'outils d'apprentissage, d'outils de support pédagogique à l'instructeur, etc."

5.4. La démarginalisation de la F.I. et son intégration interne dans l'organisation des offres de services du S.E.A.

- "Démarginaliser la F.I., intégrer les personnels de soutien."
- "Nous sommes pour la transférabilité, non dans le but de sacrifier les services F.I., mais plutôt pour l'aide mutuelle entre les différents secteurs d'éducation, pour mieux compléter son organisation."
- "Meilleure concertation avec les responsables de formation en institution."
- "(La transférabilité) confirme l'importance de la F.I. au même diapason que les autres activités du S.E.A."

- "Nous émettons l'hypothèse que des cloisons tomberont entre la F.I. et la F.P., et même la F.G. Nous pourrons apporter une réponse plus globale aux besoins de formation".

5.4 - Les limites financières au rythme de développement

Les possibilités de développement étant en partie fonction de la marge de jeu réelle ouverte par la transférabilité, l'appréciation de ce potentiel variera à son tour selon la situation budgétaire particulière des diverses institutions. Les réponses consignées dans cette section traduisent donc directement l'appréciation des D.E.A. relativement à cette marge de manoeuvre réelle, à la fois en tant que possibilité (plus ou moins grande) et en tant que limite ou contrainte au développement.

a) Un D.E.A. estime que ces possibilités sont "nulles"; la limite au développement est donc ici totale: le développement est plafonné à son niveau actuel, au moins dans la perspective de l'avenir très prochain.

b) Un autre directeur distingue les possibilités futures et les limites immédiates: "Excellente décision, mais encore faut-il avoir des budgets à transférer, ce qui n'est pas le cas pour cette année". La plupart des autres appréciations sont appuyées sur des considérations semblables:

- "Il existe des possibilités, quoique limitées".
- "La transférabilité donne plus de latitude dans l'affectation des ressources. Elle ne donne pas plus de ressources. En ce sens, il y a eu amélioration de la situation, mais il reste des besoins à combler que la transférabilité ne suffit pas à combler. Il faut reconnaître que le financement du poste CPFI au coût réel est une amélioration notable".
- "(La transférabilité offre) plus de souplesse (...) mais le budget demeure toujours insuffisant au niveau du support administratif et des frais de déplacement".

- "Nous espérons plus de réalisme quant aux normes qui se rattachent aux postes de secrétariat et de frais de déplacement."

c) Certains ont des actions de développement déjà engagées depuis un certain temps, et que la transférabilité ne fera que confirmer:

- "Nous avons toujours investi les argents de ce secteur pour ce secteur. Nous croyons que ces argents étaient jusqu'à date satisfaisants pour répondre aux attentes des employeurs. Nous avons également investi des argents par le passé pour répondre à des formations sur mesure en institution pour des entreprises. Nous continuerons cette pratique dans le futur."

d) Un autre entrevoit la possibilité de combiner cette marge de manoeuvre (probablement légère) avec d'autres sources de financement:

- "Permettre d'organiser des cours à formule partagée (financement à frais partagés)."

Une variante de cette position, mais qui refuse le financement par transferts internes, est la suivante:

- "Nous ne sommes pas intéressés à investir plus de ressources dans cette approche "par la bande". Nous investissons dans un nouveau projet (...)"(Il s'agit d'un projet spécial de type FMPME).

Le verdict, dans l'ensemble, est que la transférabilité dégage une marge de manoeuvre dans l'affectation locale des ressources financières, ce qui ouvre des possibilités:

- de développement de services nouveaux et diversifiés;
- de développement d'outils pédagogiques diversifiés;
- de démarginaliser et d'intégrer la F.I. dans l'organisation interne des offres de services du S.E.A.;

mais des possibilités réelles qui varient en degré d'ampleur selon la situation budgétaire des diverses institutions, laquelle limitera plus ou moins sévèrement le niveau initial et le rythme

de marche futur des développements ainsi rendus possibles. Un des D.E.A. l'a dit dans la formule la plus concise possible: "Il existe des possibilités, quoique limitées." Il est néanmoins important de voir lesquelles et dans quelle mesure; et de voir où se trouvent les limites les plus importantes.

6 - ELÉMENTS POUR UNE PROBLÉMATIQUE D'AMÉLIORATION DE LA FORMATION EN INDUSTRIE EN 1980/81: LES PROBLÈMES QUI SUBSISTENT ET LES SOLUTIONS ENVISAGÉES.

Avec ce chapitre, la présente étude peut sembler revenir à son point de départ: les problèmes de la formation en industrie. Et dans une certaine mesure, c'est vrai: car on retrouvera ici plusieurs des difficultés ou insuffisances évoquées dans le premier chapitre, mais également dans les autres. La différence, c'est que jusqu'au chapitre 4 au moins, les questions étaient posées dans la perspective d'identifier le degré et la nature des changements intervenus dans les problèmes de la F.I. depuis la fin de 1977 jusqu'à mars 1980. La perspective adoptée ici prend le relais de la première en demandant quels sont les problèmes actuels de 1980 (anciens ou nouveaux, peu importe) et quelles sont les solutions qu'on peut envisager pour les surmonter ou les réduire dans l'avenir. D'une problématique d'évaluation et de diagnostic pour voir et comprendre, on passe à une problématique d'amélioration, de réforme, de transformation: une problématique d'action, de développement, d'expérimentation.

La question était posée en termes ouverts, sans restriction a priori; elle était intitulée: "Problèmes qui subsistent et problèmes nouveaux: diagnostic et solutions". Les deux consignes étaient les suivantes:

- "Décrire la nature des problèmes, leur ordre de grandeur s'il y a lieu, leurs conséquences concrètes, vos solutions déjà trouvées, s'il y a lieu, ou vos propositions de solutions."
- "Vous pouvez profiter de cette section "ouverte" du questionnaire pour donner et expliquer vos jugements évaluatifs sur tout autre aspect du nouveau mode organisationnel qui n'a pas été abordé dans les questions précédentes."

Le moins qu'on puisse dire, c'est que cette question ne fut pas posée en vain! C'est la question dont la moisson fut de loin la plus abondante et la plus diversifiée. Cela pose toutefois le

problème de les regrouper dans un système de catégories qui soit à la fois pertinent et utile aux lecteurs pour l'usage pratique qu'ils voudront en faire. Les catégories de regroupements correspondant aux sections du chapitre, toucheront les problèmes et solutions des aspects suivants, et dans cet ordre:

a) Marginalité et manque d'intégration de la F.I. dans l'organisation du S.E.A..
b) Formation, perfectionnement et ressourcement des CPFI et des instructeurs.
c) Quantité et qualité des services pédagogiques et des projets eux-mêmes.
d) La standardisation interrégionale de certains programmes.
e) L'attestation des acquis.
f) La multiplicité des formulaires et documents à remplir par le CPFI.
g) Incertitudes sur le rôle du RRMEQ en F.I.
h) Les ressources financières insuffisantes.
i) Le régime et les conditions d'application réelles du PFIMC.
j) Autres problèmes (très généraux ou très particuliers).

6.1. Problèmes inhérents à la marginalité et au manque d'intégration de la F.I. dans l'organisation et les opérations internes du S.E.A.

Quatre aspects différents du manque d'intégration ont été identifiés par des répondants, et permettent justement de définir en termes plus concrets ce qu'impliquera en pratique l'idée de faire des services pédagogiques en milieu de travail une "partie intégrante" de l'offre globale de services d'un S.E.A.

6.1.1 - Absence d'unités d'allocation (ou d'imputation) communes à la F.I. et la F.P. en institution

a) Problème identifié:

- "Le service F.I. est marginal: les heures-services ne sont pas connues" (dans le système de gestion)."

b) Solution proposée:

- "Rendre comptabilisables les services rendus dans ce secteur au volume d'opérations du Service."

6.1.2 - Problème administratif de l'engagement de spécialistes pour l'évaluation

a) Problème identifié:

- "Il nous faudrait légalement, pour l'engagement de ces personnes, procéder à l'établissement d'un dossier pour chaque spécialiste, les classifier et établir leur taux horaire en tenant compte de leur scolarité et expérience au lieu de les payer comme on le fait actuellement sous forme d'honoraires au poste 500. De plus, comme il n'y a pas de politique établie à un niveau régional pour le paiement de ces personnels, il existe un problème de disparité du taux horaire d'une C.S.R. à l'autre."

b) Solution proposée:

- "Classifier et établir le taux horaire pour chaque spécialiste.
  N.B.: Doit-on les considérer comme des professeurs ou comme des conseillers?)."

6.1.3 - Délais d'engagement d'un C.P.F.I. supplémentaire: lenteur

a) Problème identifié:

- "Lenteur du procédé lorsqu'il y a besoin d'ajout de personnel dans une (sous-)région donnée."

b) Solution proposée:

- (Accélérer le processus d'autorisation de l'engagement).

6.1.4 - Insécurité des CPFI dans un régime d'embauche spécial soumis aux aléas des variations incontrôlables dans le volume des projets

a) Problème identifié:

- "Le personnel professionnel (C.P.F.I.) se sent insécure et est souvent frustré dans ses activités par ces conditions de travail."

b) Solution proposée:

- "Il n'y a pas beaucoup de solutions autres que celle d'accorder les mêmes conditions de travail qu'aux autres professionnels. Cependant, nous avons essayé d'assurer une certaine sécurité d'emploi en motivant notre personnel professionnel à travailler de plus en plus fort au développement de la F.I. en découvrant de nouveaux débouchés, en assurant une plus grande qualité des services offerts aux entreprises, en développant des outils qui rendront le travail plus efficace, permettant ainsi d'augmenter plus rapidement les possibilités de donner plus de services."

6.2. Problèmes de formation/perfectionnement/ressourcement des C.P.F.I. et des instructeurs dans un contexte de prise en charge

6.2.1 - Les C.P.F.I.

a) Problèmes identifiés:

- "Facteurs d'importance et de nécessité: l'évolution rapide du dossier; la nécessité de conserver la qualité du geste pédagogique et du contenu à attester; problèmes de prise en charge."
- "Actuellement, les C.P.F.I., tout en exécutant leur tâche qui est assez accaparante, doivent développer leurs outils de travail, leur stratégie d'intervention et les modes d'évaluation des acquis de connaissances. Bientôt, ils auront à rédiger, seuls, ces mêmes attestations. Ils doivent établir les critères devant motiver la remise d'une attestation. En somme, on laisse chaque C.P.F.I. (ou S.E.A.) développer la F.I. selon sa propre vision de la chose et selon ses capacités propres."

b) Solutions proposées:

- "Etablir un mécanisme permettant le ressourcement et le perfectionnement des C.P.F.I."
- "Elaborer une trousse de sensibilisation à l'intention des formateurs en milieux industriels."
- "Refondre les guides à l'intention des C.P.F.I. de façon à les actualiser (mise à jour)."
- "Sessions: rédaction d'attestations; rédaction de programmes de formation; techniques d'entrevues; techniques de formation de formateurs (instructeurs)."
- "Une aide de la D.G.E.A. serait bienvenue."
- "Rendre accessible et maintenir à jour, une banque provinciale de programmes, de tâches, d'outils d'évaluation correspondants, de même qu'un répertoire de formulations de tâches pour le montage des attestations de capacités."

6.2.2. - L'instructeur

a) Problème identifié:

- (Les capacités pédagogiques des instructeurs sont souvent insuffisantes).

b) Solution proposée:

- "Sessions de ressourcement des instructeurs; techniques de formation des stagiaires, techniques d'évaluation en cours de formation; démonstrations, exposés."

6.3. Problèmes de quantité et de qualité des services pédagogiques et des projets de formation eux-mêmes

Il y a ici deux catégories de problèmes mettant en cause les relations entre "quantité" et "qualité": a) d'une part, la question de l'opportunité d'investir des ressources rares (le temps disponible du C.P.F.I. notamment) sur des projets dont la qualité est soit douteuse, soit d'une nature particulièrement difficile, longue ou délicate à traiter; b) et d'autre part, l'aspect que nous avons déjà vu au chapitre 3.2 , celui de la difficulté croissante de maintenir une qualité minimum acceptable des services lorsque la pression quantitative du volume des projets s'accroît, soit régulièrement (cumul annuel massif par C.P.F.I.), soit par à-coups imprévisibles et/ou incontrôlables (variations mensuelles ou saisonnières).

6.3.1 - Problèmes de pertinence des services liés à la qualité ou aux caractéristiques des projets de formation

a) Problèmes identifiés:

- (Une certaine proportion des projets sont plus ou moins sérieux ou valables comme actions de formation).

- "Sur 30% de projets classés C.B.S. (ou "A"), 15% de ceux-ci se sont terminés prématurément: ils monopolisent inutilement le temps d'action du C.P.F.I."

b) Solutions proposées:

- "(Projets peu sérieux): "Faire un choix parmi les demandes du M.T.M. pour donner suite aux seuls cas qui en valent la peine."

6.3.2 - Effets négatifs de la quantité et du rythme des projets sur la qualité des services

a) Problèmes identifiés:

- "Qualité des services à rendre vs nombre de projets à soutenir. La fréquence des projets rend la tâche du C.P.F.I. difficile à planifier.
(Exemple: Un mois, c'est 25 projets; un autre mois,10 projets: on ne sait plus quand s'arrêtent ces "feux")."

- "L'entrée irrégulière des projets nous amène à demander du support occasionnel qui n'a sûrement pas la qualité de travail d'une personne à plein temps. Le secrétariat à temps partiel peut provoquer certains retards à moins d'accepter de surcharger d'autres secrétaires lorsqu'il y a urgence."

- "Surabondance de projets en termes de quantité: le C.P.F.I. est donc obligé de réduire ses interventions à chacun des dossiers."

- "Quel est le nombre de projets dont un C.P.F.I. peut décemment s'occuper dans une année,compte tenu de la grandeur de son territoire?"

b) Solutions proposées:

- "Il est très difficile de trouver une solution à cette situation particulière posée par la F.I. Nous essayons de répondre aux besoins de la F.I. selon notre capacité d'absorption. Cependant, nous dépassons plus souvent qu'autrement cette capacité au détriment de la qualité des services à rendre."

- "A cause de l'expérience en F.I. de l'institution mandatée, ainsi que de la surabondance de projets, il pourrait être proposé l'engagement d'un autre C.P.F.I."

- "Une étude sérieuse serait nécessaire à cet effet."

- "Nécessité de planifier la quantité de projets par C.P.F.I. sur une base annuelle (75 à 80 projets) et surtout en ne dépassant pas un nombre maximum à l'intérieur d'un mois (15 à 20 projets)."

6.4 - Problèmes liés à la standardisation ou à la coordination ad hoc interrégionale souhaitable de certains programmes de formation en industrie

a) Problème identifié

- "Les projets de formation accordés à un employeur dans une région donnée et dont la formation est dispensée dans une succursale située dans une autre région dont la distance à parcourir est fort appréciable (plus de 200 km dans certains cas)..."

b) Solution proposée:

- "(Ces projets) devraient faire l'objet d'ententes de service interrégionales via le RRMEQ, selon des mécanismes établis à l'avance."

N.B.: Cette solution, par sa référence au rôle du RRMEQ, peut aussi être mise en relation avec les questions soulevées à propos de ce rôle dans la section 6.7, plus bas (en tant que problèmes).

6.5 - Problèmes reliés à l'attestation des acquis de formation des stagiaires

Deux groupes de problèmes ont été identifiés en rapport avec les attestations: a) les types d'attestations en fonction des divers types de projets; et b) le problème des retards dans l'émission des attestations de capacités soumises à un contrôle technique provincial.

6.5.1 - Problèmes de différenciation des types de reconnaissance

a) Problèmes soulevés:

- "(Problèmes de différenciation des types d'attestations en fonction de la nature ou de la complexité du contenu des projets (programmes)."

- "Les cas marginaux où on ne remet pas une attestation de capacités officielle (...)."

b) Solutions proposées:

- "Nécessité d'avoir une formule d'attestation locale pour les programmes de faible complexité (en parallèle avec le système régulier de secondaire I et II de reconnaissance locale)".
- "(Les cas marginaux) devraient être reconnus par un document (local) autre que l'attestation bleue" (de fréquentation).

6.5.2 - Retards dans l'émission des attestations de capacités

a) Problèmes identifiés:

- "Retard dans la rédaction et l'émission des attestations (problème majeur; retards d'un an): perte de crédibilité auprès des stagiaires et employeurs".
- "Retard de l'émission des codes permanents et FRIM (majeur : retard d'un an): pas d'émission d'attestation".
(N.B.: Pas de solution envisagée).

b) Solutions proposées:

- "Devrait faire l'objet d'une attestation particulière".
- "Rendre les C.P.F.I. aptes à rédiger les attestations".
- "Emission d'une attestation temporaire (verte) en continuant d'attendre l'original".
- "Emettre directement de l'Institution au candidat l'attestation de capacités, sans passer par l'équipe de rédacteurs".

6.6 - Problèmes résultant de la multiplicité des formulaires et documents à remplir pour chaque dossier-projet

a) Problèmes identifiés:

- "A cause de nombreux formulaires et documents à remplir (élaboration de programmes, rapports de visites de suivi, préparation d'outils d'évaluation...), le C.P.F.I. manque de temps pour apporter une aide directe à l'instructeur et au stagiaire".

b) Solutions proposées:

- "Disparition dans la province de la IN-4, comme dans la région 01; disparition de l'obligation de rédiger un projet d'attestation quand la IN-2 et IN-2 Suite se retrouvent au répertoire de formulations pour la rédaction des attestations".

6.7 - Problèmes d'incertitude sur le rôle du RRMEQ en F.I.

a) Problèmes identifiés:

- (Le rôle des RRMEQ/F.I. n'est pas suffisamment clair dans la situation actuelle).
- "Départ du répondant régional (RRMEQ/F.I.) sans avis officiel donné aux institutions mandatées et sans remplacement. (Les C.P.F.I. de la région se sont nommé un porte-parole délégué, dont le mandat est entériné par les D.E.A. mais dont les limites sont peu claires et qui n'est pas soutenu par un budget couvrant ses dépenses à ce titre). Incertitude."

b) Solutions proposées:

- "Clarifier davantage le rôle du RRMEQ dans le dossier F.I.".
- "(...) que la D.G.E.A. (établisse) des politiques provinciales si les C.P.F.I. doivent se prendre en main et si la situation que l'on vit (...) devait se continuer. (...) que le C.P.F.I. responsable soit informé par des réunions ou documentations sur les derniers développements de F.I. ou sur les modifications futures (P.F.M.Q.)".

6.8.- Problèmes de ressources financières insuffisantes

a) Problèmes identifiés:

- "Ressources insuffisantes (budget) aux postes "frais de déplacements" et "soutien administratif".
- "En 1979/70, notre S.E.A. a fait un déficit en F.I. et en F.P.: quel transfert puis-je faire? Une demie des projets pour attestation des acquis".

b) Solutions proposées:

- "(Accroître l'allocation budgétaire aux postes "frais de déplacements" et "secrétariat").
- (Le D.E.A. évoquant un déficit global F.I.- F.P. en 1979/80 semble indiquer qu'une "enveloppe globale au S.E.A. pour s'occuper de la F.P.A., y compris la F.I." ne constituerait pas une solution suffisante).

- "Répartition des budgets et transférabilité". (N.B.: Ce D.E.A. n'avait pas élaboré sa définition du problème comme tel: c'est identifié implicitement).

6.9 - Problèmes inhérents au régime formel et aux conditions concrètes d'application du PFIMC en matière de prestation des services pédagogiques à la formation en industrie

Ce problème-cadre plus fondamental a été abordé par les répondants à des niveaux variables de généralité. Certains ont défini une vue synthétique établissant un rapport global entre le cadre juridico-administratif général du PFIMC et l'ensemble des problèmes particuliers qui en découlent ou en dépendent, montrant ainsi explicitement que c'est ce régime d'encadrement en lui-même qui est problématique, et que les solutions plus radicales doivent être cherchées à ce niveau même. D'autres, plus nombreux, ont traité ce cadre général en termes plus implicites (i.e. comme un contexte évident supposé connu du lecteur) et ont défini plus directement "en vedette" une série de problèmes particuliers (découlant de ce contexte); et leurs solutions proposées tendent à consister en des réaménagements rationnels qui prennent pour acquis le contexte PFIMC, c'est-à-dire qui sont des façons de travailler d'une manière plus viable à l'intérieur du PFIMC.

Ces deux façons de poser les problèmes et d'envisager les solutions ne sont cependant pas incompatibles: elles se situent en effet dans des cadres temporels différents. La première se situe dans le plus long terme et rejoint la politique qui s'élabore et se précise à la D.G.E.A., sur le volet P.F.I.M.O. d'un P.F.M.Q.; mais ce n'est pas une solution pour demain matin. La seconde approche se situe dans le court terme et cherche des solutions applicables dans les conditions plus immédiates: ce sont des solutions plus applicables dans un avenir prochain, mais ce ne sont pas des solutions qui réduiront les conditions plus fondamentales qui rendent arbitrairement difficiles et peu contrôlables les programmes de services pédagogiques à la formation en milieu de travail.

Le rapport entre ces deux approches est d'ordre séquentiel: améliorons les possibilités immédiates de fonctionner à l'intérieur du P.F.I.M.C., en attendant de pouvoir instaurer progressivement un régime PFIMQ qui soit plus viable à long terme au plan de ses finalités pédagogiques.

Dans l'ordre de présentation, toutefois, nous verrons d'abord l'approche plus synthétique, car elle fournit le cadre global explicite qui est logiquement supposé par la seconde approche.

6.9.1 - Le problème fondamental d'insertion et d'intégration de l'assistance pédagogique dans le cadre du P.F.I.M.C

Les trois citations groupées ici sont inégalement élaborées, mais se situent au même niveau de diagnostic. Les solutions varient par ailleurs d'une manière très intéressante: réforme globale; conditions essentielles à instaurer au plan pédagogique (et rareté de ces conditions dans le régime actuel); et expérimentation immédiate de nouveaux services de formation en milieu de production à l'extérieur du cadre PFIMC. C'est le même propos, mais sous trois modes différents.

a) Problèmes identifiés:

" 1) La F.P.I., telle que vécue, s'apparente davantage à un régime de subvention à l'entreprise qu'à un processus d'apprentissage.

2) Les CPFI doivent, dans la plupart des cas, faire la vente de leurs services pédagogiques. Ils ne vont pas de soi dans ce modèle.

3) L'insertion de quatre partenaires (CMC, MTM, MEQ, CSR) dans une même entente contractuelle impose des délais dans la mise en place des services. Parmi les intervenants, l'employeur portera tout nautrellement beaucoup d'attention à celui qui paie la note, et les autres conditions deviennent par la suite secondaires.

4) La motivation des CPFI dans de telles conditions, pour assurer des services pédagogiques de qualité, suppose qu'ils ont vraiment la "vocation".

5) L'attrait du financement à ses débuts faisait que l'obtention des crédits devenait la fin et les stagiaires, le moyen.

6) Les nouveaux programmes mis en place font que les argents demeurent encore la fin et que les stagiaires sont de moins en moins les moyens nécessaires. Etc..."

- (Limite générale du PFIMC dans sa forme actuelle): "(Le PFIMC) est beaucoup plus un programme de support technique que d'assistance pédagogique à l'employeur."
- "La finalité de la F.I. (n'est pas respectée) dans le PFIMC: notre mission pédagogique s'y marie mal par conséquent."

b) Solutions proposées:

- "L'Etat doit négocier, avec les partenaires employeurs et les diverses associations professionnelles et corporations, un régime d'apprentissage structuré et réglementé, sinon légiféré, où la formation professionnelle devient un projet collectif et non un moyen pour favoriser le "cheap labor."
- "L'assistance pédagogique devrait être plus centrée sur l'aide à l'employeur à créer un environnement facilitant les apprentissages des stagiaires au niveau du matériel (en termes de choix) et de l'instructeur (en termes d'encadrement). L'assistance pédagogique ainsi définie a été fournie quelquefois seulement."
- "Nouveau projet PMPME."

6.9.2 - Problèmes de manque de concertation et de collaboration synchronisée et régies entre organismes: retards, manque de conditions minimales à respecter, manque d'information aux usagers et nombre d'intervenants successifs dans chaque projet avec des rôles ambigus

A - Retards

a) Problèmes identifiés:

- "Retards. Trop souvent le CPFI entre en jeu alors que le projet est en marche depuis un bon bout de temps."
- "Les délais de réception des projets constituent un handicap dans le travail du CPFI."
- "Les projets subissent des retards (80%)."

b) Solutions proposées:

- "L'entrée du CPFI dans le dossier avant l'entrée du stagiaire (ce qui n'est encore jamais le cas."
- "(...) que le CPFI accompagne le représentant du MTM lors de la première visite à l'entreprise."
- "Etre là au départ."

B - Conditions minimales insuffisantes

a) Problèmes identifiés:

- "Les tâches sont mal identifiées par le M.T.M.
- "Absence de conditions minimales à respecter dans un processus de formation en milieu de travail (mauvaise sélection du stagiaire, instructeur incapable de communiquer ou qui n'accepte pas son rôle, atmosphère de travail malsaine, etc.).Conséquence: fin prématurée du projet, congédiement du stagiaire à la fin du financement, absence d'apprentissage valable, manque de collaboration de l'employeur, analyse de tâches qui ne tient pas compte de la réalité, difficulté ou impossibilité d'évaluer les acquis du stagiaire,etc."

b) Solutions proposées:

- "Le CPFI devrait intervenir en même temps que le représentant du M.T.M. et conjointement faire l'analyse de tâches
- "Participer à l'acceptation du projet de financement avec les autres organismes concernés."

C - Multiples intervenants, ambiguïté de leurs rôles respectifs, et manque d'information aux usagers sur les services pédagogiques

a) Problèmes identifiés:

- "Les problèmes vécus par les stagiaires sont le nombre d'intervenants dans le dossier et la définition des rôles précis de chacun."
- "Trop grand nombre d'intervenants dans le dossier: nous subissons un rejet."
- "L'employeur peut viser l'aspect économique (la subvention),alors que le MEQ se préoccupe de l'aspect formation. D'où difficulté de compréhension et d'acceptation du CPFI de la part de l'employeur."

- "Manque d'information à l'employeur, à l'instructeur et au stagiaire."
- "Aucun dépliant de présentation (des services) du M.E.Q. dans les projets de formation n'a été élaboré au niveau provincial."

b) Solutions proposées:

- "Ramener l'opération dans le milieu (Nous courtcircuitons)."
- "L'institution détermine la nature de la formation, la durée et la forme d'assistance pédagogique à fournir à l'employeur."
- "Solution actuelle: Faire parvenir à l'employeur de l'information spécifique à la F.I. en précisant les rôles des organismes.
  Solution proposée: Que le MEQ incite le C.E.I.C. et le M.T.M. à bien expliquer le rôle du CPFI à l'employeur; que le CPFI intervienne le plus rapidement et simultanément avec le représentant du M.T.M. dans chaque projet."
- "Le représentant du CMC (C.E.I.C.) devrait donner davantage d'information sur l'aspect "formation" du programme à ces trois niveaux (employeur, instructeur, stagiaire)."
- "Il serait important de faire la promotion des attestations de capacités (action provinciale) auprès des personnes concernées, à savoir employeurs, contremaîtres, travailleurs, etc.."
- "Motivation de l'industrie pour la formation."

On notera particulièrement dans cette section que, plus on tend, dans le diagnostic, à remonter aux causes d'un problème nommé plutôt que de décrire simplement le problème, plus les solutions proposées tendent à s'attaquer aux causes, tandis que les solutions proposées à des problèmes simplement identifiés tendent à s'attaquer principalement à l'effet-problème. Dans tous les cas, ici, on propose entre autres choses des actions d'information auprès des usagers, mais ces actions s'accompagnent en plus de mesures plus "radicales" dans les cas où le problème était identifié en remontant à ses causes. Cet exemple montre bien l'intérêt qu'il y a à faire une bonne analyse d'une situation; et montre aussi qu'on peut y arriver assez rapidement en mettant ensemble les perceptions, diagnostics et solutions élaborées par tout le monde. C'est un peu comme si, dispersés en cercle autour d'un objet trop

grand pour que quiconque puisse l'embrasser entièrement du regard, on pouvait tous ensemble s'en construire une image commune, bâtie en assemblant les "morceaux de regard" particuliers à la position et à l'angle de vision respectifs de chacun. C'est un peu l'image que suggère d'ailleurs cette étude dans son ensemble: l'image évaluatrice et pratique commune des D.E.A. sur la formation en industrie, avec des parties plus nettes (là où les visions concordent), et des parties "doubles" ou "triples" là où les visions et les intentions divergent (sur l'objet tel qu'on le voit aujourd'hui, et surtout tel qu'on veut le voir demain... et après demain). Si on est d'accord sur l'image commune, on voudra la garder; si l'on veut y voir plus net sous toutes ses facettes, on pourra la changer jusqu'à ce que tout le monde s'y reconnaisse bien.

6.10 - Autres problèmes (très généraux ou très particuliers)

- Face à l'ensemble des problèmes qui se posent au plan administratif , un répondant propose de recourir, pour trouver des solutions, à des opérations de "recherche et développement". Cette proposition rejoint les remarques en conclusion de la section précédente, qui soulignaient l'importance pratique de l'analyse pour la recherche de solutions à plus long terme, mais aussi pour des réponses énergiques à relativement brève échéance.

- Un autre répondant cite deux cas particuliers qui illustrent l'existence d'une certaine marge de jeu pour exercer une influence réelle:

"Aucun problème majeur n'est survenu depuis janvier'78. Les seuls qui pourraient être mentionnés sont: a) Un projet chez un arpenteur-géomètre où l'on désirait former des "commis au théodolite". Les premières rencontres se sont déroulées très amicalement. Cependant, lorsque les stagiaires durent être rencontrés, ils n'étaient jamais disponibles; trop de travail ou travail sur le terrain dans des endroits inconnus ou presque. Le C.P.F.I. en a fait

rapport et j'ai contresigné ces déclarations. Le C.E.I.C. a annulé le contrat de subvention pour cette formation.

b) Un autre cas est celui d'une multinationale qui ne voulait pas voir les stagiaires en possession d'une attestation, justifiant une formation reçue en milieu de travail, et ce, par le préposé à la formation du bureau chef. Encore là, suite à la rédaction du rapport du C.P.F.I., le C.E.I.C. a annulé le contrat. L'entreprise n'a pas tardé à s'excuser et à accepter notre participation. On a remis en vigueur le contrat;et depuis,l'accueil est très bon dans cette entreprise.

Ce sont les seuls cas négatifs qui méritent d'être mentionnés dans le domaine de la formation en milieu industriel".

7 - CONCLUSION.

Cette étude, c'est très important de le souligner, n'est ni une évaluation à but "scientifique" ou "technique", ni un simple"renvoi de la balle" aux directeurs des S.E.A. qui avaient demandé précisément , il y a un an, que la D.G.E.A. conduise une évaluation du nouveau modèle organisationnel de la formation en industrie dans le PFIMC actuel (cf. demande de la T.R.E.A.Q. de février 1979).

L'évaluation dont nous venons de construire une certaine forme d'analyse et de synthèse est particulièrement importante à l'intérieur de notre démarche diversifiée d'évaluation, et cela pour deux raisons majeures:

1) C'est une image et une évaluation critique d'une situation, mais qui fait partie intégrante de la réalité même de cette situation: ceux qui en ont exprimé les éléments et les articulations essentiels sont précisément des acteurs responsables, en position d'autorité dans les institutions et jouant un rôle décisionnel actif dans cette situation,en se guidant précisément sur la foi de ces représentations descriptives et critiques de la situation pour agir sur cette dernière. Ce n'est pas seulement une situation où des choses vont bien et d'autres, mal: c'est une situation où, en plus, les gens savent précisément cela,en ont une connaissance pratique et politique d'administrateurs ou de professionnels, selon l'angle de vision et d'information de chacun, et décident et agissent en conséquence. Et c'est donc cette évaluation-en-situation qui aura de toute façon la plus puissante influence et les effets pratiques les plus grands sur les actions futures. Et cette image n'est pas statique: les gens la modifient, la confirment et la corrigent, selon le cas, et selon leur perception des événements et de l'évolution des choses: c'est une image qui peut "apprendre" continuellement les changements et les zones obscures de la situation qu'elle décrit et critique, en fonction des nécessités, des possibilités et des intentions d'action. Et elle peut

s'alimenter à partir d'autres formes de recherche et d'évaluation que celles du savoir pratique quotidien; et elle peut évoluer simplement en mettant ensemble et en commun les images plus ou moins partielles de chacun, comme on peut en voir le résultat, par exemple, dans ce rapport. Une mosaïque plus complète, avec une richesse de dimensions et de nuances différenciées correspondant à la variété des situations locales et des façons de les voir.

2) La seconde remarque est un corollaire de la première. Cette image critique est "scientifiquement risquée", diront certains, parce qu'elle fait partie de la situation et qu'elle est motivée et guidée par les intérêts et les aléas de l'action dans cette situation. Et c'est vrai, il faut en convenir. Mais sans cesser d'être un élément intégrant de la situation, cette représentation critique (et parfois congratulatoire!) constitue pourtant tout aussi réellement UNE PRISE DE DISTANCE par rapport à la situation qu'elle évoque, et donc un effort d'objectivation. C'est donc un mode de connaissance pratique qui doit bien comporter un certain nombre de critères de validité et de fiabilité, ou tout au moins de plausibilité. Et ces critères, sans se payer les moyens plus coûteux (en argent et en temps) et plus rigoureusement exigeants d'une démonstration scientifique, en sont probablement beaucoup moins éloignés dans leur principe qu'on se plaît à le croire généralement (notamment dans les milieux des sciences humaines). Une façon de permettre l'"apprentissage" et l'évolution des images-en-situation au sens évoqué plus haut, est justement de les mettre en commun sous une forme explicite et ouvertement exprimée, de sorte qu'on peut les corriger, les compléter, les incorporer dans des images-contextes plus englobantes qui leur donnent un sens plus unifié et une portée pratique plus grande à long terme.

Il y aura inévitablement, dans l'image critique qui se dégage de ce rapport, des distorsions de description, des surestimations ou sous-estimations de l'un ou l'autre jugement critique ; en un mot, des "entorses à l'objectivité". Mais chacun aura l'occasion de les constater à la lumière de sa propre connaissance pratique, et aura l'occasion de le dire, et l'occasion de les modifier, de les corriger pour les rendre plus valides.

Par ailleurs, certaines zones grises ont été identifiées ici comme devant faire l'objet d'un effort de clarification faisant appel à des procédés le plus rigoureux possible : par exemple, comment définir concrètement et de façon minimalement arbitraire la notion de qualité des services, qui est ici au centre de bien des interrogations. Par exemple aussi: quelle est la relation linéaire, à l'échelle réelle, entre le nombre des projets par CPFI et la qualité moyenne des services, à type de projets constant? Et à partir de quel seuil de volume, pour diverses combinaisons de types de projets, la qualité des services devient-elle impossible ou trop difficile à maintenir à un niveau minimum acceptable? Quels sont les priorités, les outils et les modalités souhaités par les C.P.F.I. aux fins de leur perfectionnement et ressourcement? Ce sont là quelques exemples seulement des questions qui exigeront une démarche plus systématique d'information et d'analyse que celle qui a suffi à générer l'image déjà remarquablement complexe et pondérée qui se dégage de ce rapport (1). Face à ce diagnostic évaluatif des directeurs de S.E.A. mandatés, je ne crains pas beaucoup, pour ma part, le jugement des lecteurs les plus critiques au plan de la validité. C'est aux D.E.A. eux-mêmes d'en prendre possession et de le faire évoluer pour coller à l'histoire qui se fait,et pouvoir ainsi mieux impulser cette histoire dans des directions choisies.

---

(1) Signalons ici qu'un premier rapport sur les priorités, outils et modalités ce perfectionnement et de ressourcement, souhaités par les C.P.F.I. (à partir de leur questionnaire), paraîtra presque en même temps que celui-ci: cela permettra déjà d'alimenter l'image dynamique reconstituée ici.

A N N E X E

LETTRE DE PRESENTATION

ET QUESTIONNAIRE

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale de l'éducation des adultes

Montréal, le 12 mars 1980

Sujet: EVALUATION DU NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL
DE LA FORMATION EN INDUSTRIE

Voici, enfin, le questionnaire qui vous a été annoncé au début du colloque de février dernier sur la Formation en Industrie. Il a été conçu pour couvrir un minimum de points essentiels et permettre techniquement un minimum de compilation de réponses comparables, tout en vous laissant un maximum de place pour expliquer vos jugements, commentaires ou descriptions dans vos propres termes: donc générer des chiffres, mais aussi des nuances concrètes. Et il devait être assez court pour ne pas abuser de votre temps face à vos autres occupations et responsabilités. J'espère qu'il respecte ces conditions.

Vous noterez que le questionnaire porte strictement sur l'évaluation de divers aspects du nouveau mode organisationnel de la Formation en Industrie dans le cadre actuel du PFIMC (sauf pour une question, qui vise à recenser vos projets ou actions de développement nouveau en ce domaine).

Comme les échéances que je dois rencontrer sont extrêmement serrées, je vous prie, dans la mesure du possible, de retourner ce questionnaire dans les plus brefs délais: et à mon tour, je tenterai de m'acquitter de ma "mission presque impossible":

/2..

Je vous remercie vivement de votre collaboration et vous prie d'accepter l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Vincent Ross

Vincent Ross
D.G.E.A.
Service "Recherche et Développement"
Equipe "Etudes et Projets"

P.S.: Le questionnaire, en principe, est confidentiel; mais si vous le désirez et y tenez, pour une raison particulière, vous pouvez identifier votre institution. La question "hors-questionnaire" peut m'être expédiée sous pli séparé, dans une enveloppe de votre institution: c'est une question pour recenser vos projets de type "développement".

EVALUATION DE LA FORMATION EN INDUSTRIE
QUESTIONNAIRE AUX DIRECTEURS DE S.E.A.
DES INSTITUTIONS MANDATÉES

RÉGION: ------	Institution: ----------
Vous pouvez, MAIS UNIQUEMENT SI VOUS LE DÉSIREZ, identifier votre Institution. Cela permettrait de tenir compte, dans l'analyse, de la taille de l'Institution.	

? - LES PROBLÈMES SIGNALÉS EN 1977: LA SITUATION ACTUELLE COMPARÉE

① En 1977, LA PLANIFICATION EN F.I. ÉTAIT JUGÉE PRATIQUEMENT IMPOSSIBLE (mode de financement à la pièce, plafond indéterminé, etc.). Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, sous ce rapport?

☐ Amélioration très considérable	COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:
☐ Amélioration notable	----------
☐ Amélioration légère	----------
☐ Aucun changement notable	----------
☐ Détérioration légère	----------
☐ Détérioration notable	----------
☐ Détérioration très considérable	----------

----------	

② En 1977, LE FINANCEMENT (ressources budgétaires) ÉTAIT JUGÉ INSUFFISANT. Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, sous ce rapport (compte tenu de la transférabilité budgétaire en F.P. pour 1980/81)?

☐ Amélioration très considérable	COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:
☐ Amélioration notable	----------
☐ Amélioration légère	----------
☐ Aucun changement notable	----------
☐ Détérioration légère	----------
☐ Détérioration notable	----------
☐ Détérioration très considérable	----------

----------	

① En 1977, LA FORMATION EN INDUSTRIE ETAIT JUGEE UNE REUSSITE PASSABLE POUR UN S.I.R. Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, sous ce rapport?

- ☐ Amélioration très considérable
- ☐ Amélioration notable
- ☐ Amélioration légère
- ☐ Aucun changement notable
- ☐ Détérioration légère
- ☐ Détérioration notable
- ☐ Détérioration très considérable

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

② En 1977, LA COORDINATION ETAIT JUGEE INSUFFISANTE ET LES CONSULTATIONS ADMINISTRATIVES, COMPLEXES, ENTRE LES ORGANISMES CONCERNES (CEIC, ETP, MEQ, Institutions). Comment jugez-vous la situation, en mars 1980, sous ce rapport?

- ☐ Amélioration très considérable
- ☐ Amélioration notable
- ☐ Amélioration légère
- ☐ Aucun changement notable
- ☐ Détérioration légère
- ☐ Détérioration notable
- ☐ Détérioration très considérable

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

③ En 1977, les SIR. notaient UN MANQUE DE STRUCTURE INTERNE DANS UN S.I.R. pour la formation en industrie (organisation; supervision de la fonction d'assistance pédagogique; difficultés de formation et de recyclement des professionnels, etc.). Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, sous ce rapport?

- ☐ Amélioration très considérable
- ☐ Amélioration notable
- ☐ Amélioration légère
- ☐ Aucun changement notable
- ☐ Détérioration légère
- ☐ Détérioration notable
- ☐ Détérioration très considérable

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

.....

⑤ En 1977, LA PERCEPTION DES LIENS EMPLOYEURS AVAIENT DU RÔLE DU MEQ ET DES INSTITUTIONS ETAIT JUGÉE "PLUS OU MOINS POSITIVE" (ou "NÉGATIVE"). Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, tous ce rapport?

- ☐ Amélioration très considérable
- ☐ Amélioration notable
- ☐ Amélioration légère
- ☐ Aucun changement notable
- ☐ Détérioration légère
- ☐ Détérioration notable
- ☐ Détérioration très considérable

COMMENTAIRES /EXPLICATIONS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

⑥ En 1977, les ITA notaient UNE QUASI-ABSENCE D'OUTILS D'ÉVALUATION VALIDES ET DE RECONNAISSANCE DES ACQUIS DES STAGIAIRES. Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, tous ce rapport?

- ☐ Amélioration très considérable
- ☐ Amélioration notable
- ☐ Amélioration légère
- ☐ Aucun changement notable
- ☐ Détérioration légère
- ☐ Détérioration notable
- ☐ Détérioration très considérable

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

⑦ En 1977, les ITA notaient BEAUCOUP DE RETARDS DANS LE CHEMINEMENT DES PROJETS ET DONC AUSSI DANS LES OPÉRATIONS DE SOUTIEN PÉDAGOGIQUE. Comment jugez-vous la situation maintenant, en mars 1980, tous ce rapport?

- ☐ Amélioration très considérable
- ☐ Amélioration notable
- ☐ Amélioration légère
- ☐ Aucun changement notable
- ☐ Détérioration légère
- ☐ Détérioration notable
- ☐ Détérioration très considérable

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II - LE NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL : QUELQUES ASPECTS ACTUELS

⑨ Les critères d'attribution/modification des mandats sous-régionaux de formation en industrie (concentration en industries; volume minimum de projets; éventail de spécialistes dans l'institution; etc.) vous semblent-ils pertinents et suffisants pour justifier les décisions d'attribuer ou de modifier de tels mandats? Si oui, pourquoi? Si non, quels changements ou ajouts seraient souhaitables?

.....

.....

.....

.....

⑩ Un des buts du nouveau mode organisationnel était de concentrer le volume des projets (système sous-régional) et d'accroître ainsi la productivité des services des C.P.F.I., pour obtenir le maximum de résultats avec les ressources disponibles. Dans quelle mesure jugez-vous que ce but a été atteint, en quantité et en qualité des services?

.....

.....

.....

.....

⑪ Pour une institution mandatée en F.I., y a-t-il des avantages spécifiques à retirer dans le secteur plus large de la F.P. (en plus de la F.I. comme telle)?

☐ Oui
☐ Non

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

.....

.....

.....

.....

⑫ Depuis janvier 1978, vous est-il déjà arrivé d'avoir recours aux ressources d'une institution non mandatée?

☐ Oui
☐ Non

COMMENTAIRES/EXPLICATIONS:

.....

.....

.....

.....

(13) Dans le mode organisationnel actuel, quelle est la politique que vous pratiquez quant à la reconnaissance des acquis? (Instrumentation et conditions d'évaluation; forme de reconnaissance; critères d'application minimum ou conditionnelle, s'il y a lieu). Et quels sont les principes directeurs de votre politique?

(14) Quelles sont les possibilités ouvertes par la décision de la DGEA d'instaurer LA TRANSFERABILITÉ DES BUDGETS EN FORMATION PROFESSIONNELLE (sauf les postes de CPFI comme tels), en ce qui concerne le développement de la formation en industrie chez vous?

III - PROBLÈMES QUI SUBSISTENT OU PROBLÈMES NOUVEAUX: DIAGNOSTIC ET SOLUTIONS

(15) ● Décrire la nature des prob'èmes, leur ordre de grandeur s'il y a lieu, leurs conséquences concrètes, vos solutions déjà trouvées, s'il y a lieu, ou vos propositions de solutions.

● Vous pouvez profiter de cette section "ouverte" du questionnaire pour donner et expliquer vos jugements évaluatifs sur tout autre aspect du nouveau mode organisationnel qui n'a pas été abordé dans les questions précédentes. Si vous le jugez bon et s'il manque de l'espace, vous pouvez naturellement ajouter des pages supplémentaires:

Achevé d'imprimer à
Québec en juin 1980, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec

Éditeur officiel
du Québec
**Service des
impressions
en régie**

Juin 1980